

GAVIN KENNEDY

The Perfect Negotiation

ALL YOU NEED TO GET IT RIGHT FIRST TIME

كل ما تحتاج معرفته
لكي تنجح من الجولة الأولى

تاليف كيفين كين

ترجمة د. حسن وجيه

مكتبة العبيكان

ح مكتبة العبيكان، ١٤١٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كين، كيفين

المفاوض المثالي/ ترجمة حسن محمد وجيه - الرياض.

١٦٨ ص؛ ١٤X٢١ سم

ردمك: ٨-٤٤٤-٢٠-٩٩٦٠

١- إدارة الأعمال ٢- المفاوضات ٣- المفاوضات - تنظيم وإدارة

أ- وجيه، حسن محمد (مترجم) ب- العنوان

ديوي ٤٥٦، ٦٥٨ ١٨/٣٢٥٥

ردمك: ٨-٤٤٤-٢٠-٩٩٦٠ رقم الإيداع: ١٨/٣٢٥٥

الطبعة الأولى

١٤١٨هـ / ١٩٩٨م

الناشر

مكتبة العبيكان

الرياض - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع العروبة.

ص.ب: ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥

هاتف: ٤٦٥٤٤٢٤، فاكس: ٤٦٥٠١٢٩

بسم الله الرحمن الرحيم

محتويات الكتاب

تمهيد

يلخص كتاب " المفاوضة المثالية" طريقة للتفاوض استخدمتُها وتلازمتْ معي لأكثر من عشرين عاماً. ونقدم من خلال هذا الكتاب تلك المحتويات كما قدمناها في دورات التدريب على التفاوض والتي تتمحور حول المراحل الأربعة لعملية التفاوض وهي: الإعداد، التحاور، تقديم العروض، والمساومة.

ولقد استخدمت في هذا الكتاب تلك المادة التي استخدمها بكثافة في الدورات التدريبية التي أقدمها خاصة تلك التي أقوم بتوزيعها تحت مسمى كراسة المفاوضين.

إنه ومع امتناني الشديد للزملاء الذين ساعدوني في إعداد وتقديم تلك الدورات التدريبية أود أن ألفت اهتمام القارئ المعني والخاص بمزيد من التفصيل عن المبادئ التي حكمت تكوين وكتابة هذا الكتاب [التفاوض المثالي] وكيف نستخدمها في دورات التفاوض والاستشارات.

كيڤين كيندي



مقدمة المؤلف

هناك عدة طرق ومدارس لتحسين مهـاراتنا التفاوضية. فهناك من يتبنى استراتيجيـات "اغرق أو اسبح" وذلك بإرسال مفاوضين غيـر مدربين في مهـام تفاوضـية تكون بمثابة القـفز العـشوائي في الأعمـاق. وبينما تعـتبر مـثل هذه الاستراتيـجية العـشوائيـة بمثابة اختـبار عـملي للتعـرف على من يصلح من واقع التجـربة ليكون مفاوضا ومن لايصلح إلا أن يكون مشاهداً لعملية التفاوض فقط، إلا أن مثل هذه الاستراتيجية (العشوائية) لا شك وأن بها ما ننتقده ولايصح انتـهاجهـا فقـد تطيح بالفرص الثـمينة التـي لاتعوض.. وهي كـذلك تمثل نوعـاً من الاهدار لـلمـفاوضـين الماهرين الذين يستطيعون السباحة... لأننا نفـتقد بإرسالهم - إلى مثل هذه المهام وبهذه الطريقة- الى التخطيط والدراسة الواعية.

هناك أيضاً على الساحة من يفهم أن تحسين مهارات التفاوض يكمن في القـراءة الجيـدة بخصـوص أداء وممارسة هؤلاء الخـبراء الكبار الـذي نجحوا في الوصـول إلى اتفاقـات كبرى فـي التاريخ الحديث للـشركات الكبـرى، وهنا نجد من يرسل لهم لكي يـتعلم

من خبـراتهم ويطلب منهم بعض الارشـادات التي يتعين عـليه أن ينتهجها كي ينجح في مفاوضاته... ولكننا نتساءل هنا، ماذا لو أن ما تقـرأه عمـا فعلوه لا علاقـة له بموضوع مـفاوضاتـك؟!، فهنا، لاشك وأن مهاراتك لاتتقدم أو تتحسن.

بالمثل، هناك أيضـاً من يتـصـور أن الاسـتمـاع لما يحـدث في الواقع من ممارســات تفـاوضـيـة تـسـتند على تهــديد الآخـرين وخـداعهم بأسـاليب عديدة يعـتـبر من الأمـور التي تساعـد على تحسين مهارات التفاوض.

إن هناك العـديد من الكتب (الأمريكيـة أساساً) تمـدح طريقة السيطرة على ساحـة التفاوض باستخـدام طرق التضليل والخداع، ولكن مثل هذه الكتب والأدبيات تعـاني من ثلاثة مظاهر للضعف وتتمثل في أنك تنسى ذلك المخادع المناسب أحـياناً، أو انك تختار المخادع الخطأ، أو أن الموقف الذي تكون بـصدده غير مـوجود في مثل هذه الكُتب والأدبيات....

وحتى وبغض النظر وبـالاضافة إلى مظـاهر الضـعف الثلاثة هذه، فـإن استـخدام أسلوب السـيطرة بالخـداع يحدث نوعـاً من الغُربة الشديدة بينك وبين من تحاول عقد الصفقات معه.

إن هناك وبالاضافة إلى ماسبق ذكره بعض الطرق والأساليب الأخرى تقدم لنا رؤى هامة ومفيدة على صعيد ممارسة التفاوض، ولكن ليس كافياً الاعتماد على مثل هذه الطرق. فمثلاً اختيار معايير ثابتة للوصول إلى اتفاق، قد يكون مفيداً في بعض المفاوضات ولكن ليس في البعض الآخر.

.... فإذا لم تستطع أطراف التفاوض أن تصل إلى المعايير الملائمة - لأن المعايير هي التي ستحدد طبيعة التسوية أو الاتفاق- فإننا هنا نعود مرة أخرى إلى نقطة البداية.

باختصار ، ليس في كل هذه الطرق التي أشرنا إليها ما يقودك إلى تحسين مهاراتك التفاوضية بشكل حاسم وفعال وعلى أساس من الاستمرار، لأن مثل هذه الطرق لا تزودك أو تمدك بالأسلوب أو الاقتراب المحدد بشكل كاف بحيث يكون بمثابة دليل واضح ينفعك وأنت في غمار تفاصيل وظروف المفاوضات ويكون كذلك من العمومية بدرجة كافية بحيث يغطي كل الظروف..

إن كتاب التفاوض المثالي يقدم لك بالتفصيل المراحل الأربعة لعملية التفاوض التي تنطبق على كل المفاوضات، بغض النظر عن

طبيعة الأطراف المشاركة، والمصالح التي يريدون تحقيقها، والثقافة التي ينتمون إليها وشخصية المفاوضين أو القضايا التي تتناولها عملية التفاوض أو مكان انعقادها...

إن التمييز بين المراحل الأربعة التي تعتبر مألوفة لكل المفاوضين، من خلال المهارات المناسبة للتعامل مع كل مرحلة على حدة، سيمكن المفاوض، وبغض النظر عن مستواه السابق، من أن يقوم بتحسين مستوى أدائه بشكل جذري وأساسي وفي مدة وجيزة من الزمن.

بالطبع هناك تدريبات وممارسات لا تزال مطلوبة حتى يتم تحسين الأداء بصفة مستمرة بدلاً من أن يكون الأمر بمثابة فورة واهتمام عابر لفترة محددة من الزمن... وفي الواقع أن متطلبات تحسين الأداء بسيطة وليست بالأمر الصعب اطلاقاً... فأهم هذه المتطلبات هي أن نجد الفرصة للممارسة والتطبيق في مواقف وسياقات كثيرة... وهذا متوفر للجميع ويومياً بطبيعة الحال.

إن كتاب " التفاوض المثالي" يقدم لك المواقف الأساسية لعملية التفاوض. ويعرف تلك المهارات ذات الفاعلية في المواقف الحقيقية ويقدم كذلك تلك الأخطاء والممارسات الخاطئة التي

يتعين تجنبها.

إننا ننصحك بأن تقوم بتطبيق ما يقدمه هذا الكتاب من مفاهيم أساسية في مفاوضاتك اليومية في العمل وفي البيت وفي المجتمع الذي تعيش فيه، ومع زملائك، وسوف تحرز أكثر مما تريده وفي وقت أقل وبمستوى أقل من التوتر عن ذلك المستوى الذي اعتدت عليه من قبل.

- مقدمة المترجم -

إن هذه المقدمة من شأنها أن تصف موقع هذا الكتاب المترجم على الخريطة العـامة لما أسميه " بثقافة التفـاوض" وهي ثقافة لابد وأن نتعرف بدقة على تفصيلات مضـمونها ونعمل على استيعاب ما تقدمه لنا من علم حديث يفيـدنا في رفع مهاراتنا التفاوضية في السياقات المختلفة.

وفي البـداية أود أن أشكر مكتبـة العبـيكان والقـائمين على ادارتها لتبنيهم فكرة ترجمـة ونشر مثل هذه الكتب التي تنتمي إلى ثقافة التفاوض هذه ... ففي هذا انفتاح مطلوب من الوطن العربي كله على الـفكر والعلم الإنســاني الذي يتـخطى حـدود ثـقـافـة بعينهـا... خاصـة وأن هذه " الثقافـة " تمدنا بأسس تقنية تسـاعدنا على تنميـة قدراتنا التـواصلية التي تمكننا من العـمل بروح الفريق الواحد داخلياً والتفاعل بإيجـابية وعلى أسس علمية مع الآخرين في عـالم يزداد تشابك مـصالحـه وصراعاتـه بشكل غيـر مسـبوق ويستلزم منا الاندماج مع معطيات وقوانين وتعـقيدات هذه الثقافة التي يمكن أن نصفها بأنها ثقافة الحاضر والمستقبل.

ويبــقى لنا أن نقــول إن هذا الكتــاب ينتــمي لتـلك الكُت

الأساسيـة عن التفاوض ولكن ما يميزه بسـاطة اللغة وتقديمه لإطار مرن يُستوعب من خلاله فـهم عمليـة التفاوض بمراحلهـا الأربعة الرئيسية ومـا تستلزمه كل مرحلة من مهارات ينبـغي الاهتمام بها وبتنميتها بصفة مستمرة.

ولقد حاولت في ترجمتي لـهذا الكتاب أن أنقل نصه وروحه كمـا تم التعـبير عنهـما باللغـة الانجليزية ولكنني لـم أجد بدآ من التـدخل لتـوضيح بعـض الأفكار والمعانـي، وفي كل تدخل كنت أرصد ذلك بشكل واضح في هوامش النص المترجم.

في النهاية أود أن أسـجل بعض الانطباعات التي دونتـها عن هذا الكتـاب بحكـم اهتـمـامي وتخـصـصي في هذا المجـال وهي كالآتي:

- أنه كـتـاب يستـمـتع بقـراءته كل مـن المتخـصص وغـيـر المتخصص، فغير المتخصص سيتعلم منه الكثير من المفاهيم الجديدة والهامة والمتخصص سيستمتع ببعض النواحي التي قدمهـا الكاتب الانجليزي كيفين كينـدي بشيء من التعمق والطرافة وسيتـأمل كذلك بعض نواحي القصور - التي لا يخلو منهـا أي عمل كطبيـعة إنسـانية - ولكن يفـاجأ المرء

بوجودأخطاء نحوية (مطبعية) وأخطاء تحريرية وعدم دقة واتساق وتكرار في كثير من الأمثلة وهو الأمر الذي حاولت تداركه في النص العربي المترجم من الإنجليزية قدر الإمكان.

- أنه كتاب يعبر عن وجهة نظر علمية تأتينا من الواقع البريطاني بخصوص ثقافة التفاوض، ولعل من الطريف أن نلاحظ شيئين في هذا الصدد وهما :

(١) أن الكاتب يحاول إشعار القارئ ومن خلال مقدمته بأن ما يطرحه يميزه عن غيره ولايملك هنا إلا أن ينتقد الكُتب الأمريكية التي تشرح وتبين عملية التفاوض على أنها عملية تتسم أساساً بالسيطرة على ساحة التفاوض من خلال التضليل والخداع... ولعل هذه الرؤية لا تتضمن افتراءات ولكنها ولاشك تتضمن اختزالاً لأهم الأدبيات العالمية في التفاوض ومنها ما ينتقد نفس التوجه الذي ينتقده كيفين ولعلنا نشير إلى أن أحدث هذه الأدبيات

الصادرة عن جامعة هارفارد هو كتاب بعنوان " مابعد ميكيافيللي" وهو كتاب مثل العديد من الكتب والدراسات ترى أن التفاوض بدون أخلاقيات انسانية رفيعة يعني أن الإنسانية تشرع في حفر قبرها.

(٢) إن من الطريف فعلاً أن نلاحظ أن الطريقة والأسس التي يدعو كيفن إلى أن نتبناها في تفاوضنا تستلزم الإيمان والتمسك بضرورة الصفقة المتكاملة ، خاصة في مفاوضات الصراعات الممتدة، سواء كانت صراعات في مجال ادارة الأعمال أو صراعات اجتماعية أو سياسية.. حيث يؤكد على أن هناك من يتبنى أسلوب الخطوة خطوة (Precemeal) على أساس أنه من الأسهل ادارتها وعندما ننتهي من شيء ننتقل إلى الشيء التالي، ... إلا أنه يقول إن هذا الأمر من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المرء لأن هذا الأسلوب عادة ما يستهلك أوراق التفاوض، فإذا ما وصلت عملية التفاوض إلى

مـراحلهـا الأخـيـرة والـهـامـة لا توجـد عـادة أوراق... أما إذا تم ربط القضايا كلها ببعضها، فإن مـا يتم بطريقة الخطوة خطوة يـكون مرهوناً تنفـيذه بالـتوصل إلى اتفـاق واجـتيـاز المراحل الأخيرة للتفـاوض بنجاح والوصول إلى تسوية متكاملة... لقد ذكـر هذا دون أن يتحـدث عن الصراع العربي الإسرائيلي، إلا أن المأزق الذي تمر به عملـية السلام اليـوم يرجع إلى هذا الخطأ الأساسي الذي وقع فيه الفلسطينيون ووقعنا فيه معـهم، ومن الطريف أن نتذكـر أن المنهج الذي أعلنتــه وتبنتـه الـولايات المتـحـدة وأعـلن عنه جيمس بيـكر وزير الخارجية الأمريكـية الأسبق في مــرحلة مــدريد هـو منهج الخطـوة خطوة (piecemeal) وأن وصف التصور العربي في ذلك الوقت والذي كـان يسـتـند إلى النظر لأمر الصــراع كله بشكل مرتبط ومـتكامل على أنه قصـور غيـر عملي!!... ويبدو أننـا صدقنا هذا !!! واذا كنت أتصور أن كيـفين يريد تمييز

ما يذهب إليه عما تذهب إليه مناهج ومدارس التطبيق والممارسة الأمريكية في التفاوض، لكان أجدر به أن يذكر هذا المثال التاريخي الذي وإن سارت في إطاره الأمور من سيء إلى أسوأ لدفع العالم كله الثمن غالياً من عدم الاستقرار والاضطراب.

في النهاية أقول بأن كتاب كيفين يثير أموراً في غاية الأهمية على بساطته وتناوله لأساسيات التفاوض...

د. حسن محمد وجيه

خبير التفاوض والحوار الدولي

أستاذ مساعد في اللغويات والعلاقات الدولية بجامعة الأزهر

(معار حالياً لتدريس اللغويات التطبيقية بجامعة الإمام)

بالرياض

ما التفاوض ؟

تقديم :

إن كل المصـادر محـدودة في نهـاية الأمـر، فكل من الحيـوان والإنسان يتـصارع ويحـارب من أجل الحصول علـى الطعام ومن أجل الحـصـول على الأرض وغـيـر ذلك من الموارد والمـصـادر مـسـتخـدمين في ذلك العـديد من الأشكال والوسـائل المخـتلفـة لتحقيق الهيمنة على تلك المصادر والمنافع.

والصـراع هنا يكمن فـي القـدرة على الوصـول للإجـابة عن السؤال التالي:

من ذا الذي يحصل على هذا القدر أو ذاك من هذه المصادر أو تلك الموارد ومتى يحصل عليها؟

ولقد شهـدت الحضارة الإنسانية فـصولاً كثيرة من اسـتخدام العنف والتهـديد كوسيلة أسـاسية لتوزيع وإعـادة توزيع الثروات والموارد. أما حضارة اليوم فإنها تشهد عملية توزيع ضخمة لأنواع كثيرة من الخدمات والمنتجات بوسائل تختلف عن وسيلتي العنف والتهديد. واحدى هذه الوسائل هي ما نسميه بالمفاوضة.

▪ تعريفات المفاوضة :

إن المفاوضة هي عملية نحاول من خلالها الوصول إلى أسس وشروط تتعلق بما نريد أن نحصل عليه من الآخرين وما يحصلون عليه منا.

▪ إنهـا أيضـاً عـملية يمكـن وصـفـهـا بأنهـا " عـمليـة لحل الصراعات بين طرفين أو أكثر من خلال الوصول إلى حلول وسط وإحـداث تكيـيف مـقبـول لمطالب الأطـراف المتنازعـة من أجل الوصول إلى تلك الحلول.

▪ وثمة تعريـف آخر يقول: " إن المفاوضة هي عـملية يتم من خـلالها الوصـول إلى حد مـقبـول من المواءمـة بين الرؤى المثاليـة للأطراف وما يمكن تحقيقه بالفعل في أرض الواقع".

▪ إن كلمـة المفـاوضة هي مـرادف لكلمـة المتـاجرة، أي أنهـا تسـتخـدم وتوظف من أجل تبـادل الأشيـاء التي نملكهـا ويريدها الآخرون بتلك الأشـياء التي نريدها منهم... وبكلمـات أخرى .. فإن فعل المفاوضة يتجـسد ضمنيا في هذه المقولة : " إعطني بعض ما أريد لكي أعطيك بعضاً مما تريد .."

▪ بدائل المفاوضة :

إن الصراع لايمكن حله دائماً بفعل المفاوضة فهناك بدائل أخرى " أن نوافق على ألا نتفق" كما في حالة أن يقرر أحد الزبائن عدم شراء شيئ ما بالسعر المطلوب فيه .

إن هناك بدائل عدة للمفاوضة، وكل من هذه البدائل مألوف لكل الكبار والصغار الذين اعتادوا استخدامها للحصول على ما يريدون وهذه البدائل هي :

▪ الاقناع Persuaion

وتنطلق عملية الاقناع من مقولة [خدماتنا هي أفضل الخدمات وأقيمها]

وتتم عملية ممارسة الاقناع عادة في أول الأمر حينما يريد الناس شيئاً ما، ولكن الاقناع نادراً ما يحقق النجاح عندما تتعارض وتتنازع المصالح. وكل مهارات البيع هي في الواقع مهارات اقناع، ولكن إن لم تكن في حاجة إلى شيء بشكل يشكل لك مصلحة في الحصول عليه فإن الاقناع هنا لايكون ناجحاً مهما كانت مهارات من يمارسه.

▪ التنازل / القبول (Giving in) .

وينطلق من مقولة : " حسنا، سأخفض السعر لك بمقدار ٣٠٪.

ومفهوم التنازل أو النزول عند رغبة أو طلب الآخرين يمثل أحد الخيارات لك عندما تصاحب بعض الأمور تعقيدات كثيرة تفضل معها أن تقبل بالتنازل عما ترضاه أو أن تكون الأمور تافهة بالحد الذي لا يزعجك فتتنازل وتقبل بما هو مطروح عليك.. وتستغنى عما كنت تريده... فنحن عادة ما نتنازل ونستسلم في كل مرة نذهب فيها إلى « السوبر ماركت» لشراء حاجاتنا من البقالة .. فعادة ما نقبل أو نتقبل أسعار البضائع وندفعها للبائع ونأخذها معنا إلى منازلنا في نهاية الأمر. وهنا نقول بأن فعل القبول/ التنازل لا ينسجم (عادة) مع فعل المفاوضة وهذا القبول والتنازل دائماً ما يشجع المفاوض المتشدد (صعب المراس) على أن يزداد تشدداً.

▪ القهر / الإجبار (Coercion)

وينطلق من تلك المقولة التهديدية :

« عليك أن تلبي رغباتي وإلا ..."

في بعض الظروف قد تستخدم أدوات ووسائل الاجبار والقهر ضد الآخرين لكي يفعلوا ما تريده، ولكن استخدام مثل هذه الوسائل والأدوات في تفاعلاتك مع الآخرين تجعلك تغامر بوجود علاقة طويلة الأمد معهم ومن شأنها أن تثير عداوة وتربي روح الانتقام عندما تحين الفرصة. وبالتالي فإن استخدام وسائل وأدوات القهر في عملية التفاوض من الأمور التي لا ينصح بها وهي لا تتسم بالعقلانية الرشيدة ومن شأنها كذلك أن تيبس المواقف وتؤدي في الغالب إلى قيام الأطراف الأخرى بتوجيه ضربات مضادة مماثلة .

▪ حل المشكلة Problem Solning

وتنطلق من مقولة .. " كيف يمكننا تجنب حدوث نفس المشكلة مرة أخرى".

حينما تدرك كافة الأطراف أن لديهم جميعاً مشكلة مشتركة، ويكون فيما بينهم نوع من الثقة، فإنه من الممكن في هذا السياق أن تستخدم وسائل وأدوات حل المشاكل.

■ توجيه التعليمات Iustruction

تعتبر عملية توجيه التعليمات من العمليات المؤثرة في بعض السياقات.. ومثال على ذلك حينما يقوم الرئيس بتوجيه تعليماته إلى المرؤوس حيث تتيح طبيعة العلاقة هنا أن يقبل المرؤوس التعليمات الموجهة إليه وينفذها على سبيل تنفيذ مهام عمله وأن يكون محل اعتبار من رؤسائه. ولكن علينا ألا ننسى أنه وفي مثل هذا السياق فقد ينتظر المرؤوس - غير المقتنع بالتعليمات المطلوب تنفيذها - الفرصة لمخالفة التعليمات أو تنفيذ ما يقتنع هو به.

■ التحكيم Arbitration

ويعتبر التحكيم أحد الخيارات في حالات عدم التمكن من الوصول إلى اتفاقات. ومع ذلك فإن مثل هذا الاختيار لا يعد من الخيارات المرغوب فيها عادة لأنها تقلص من قدرات المفاوض فيترك ناتج " التفاوض" النهائي رهناً بالتحكيم.

■ كل الطرق لها دور تلعبه

- لاتعد أي من طرق صنع القرار المختلفة أفضل من الطرق الأخرى في كل الظروف ... أي كل طريقة لها مميزاتها

وعيوبها طبقاً لظروف الاستخدام.

- عندما تتفاوض فإنه ليس مما يُنصح به عادة أن تتنازل أو تقبل بما هو مطروح عليك، خاصة إذا كان بعيداً عما تصبو إليه، لأن تنازلك والقبول السريع يشجع دائماً الطرف الآخر على أن يزيد بل يتشدد في مطالبه.

- وبالمثل، فإن استخدام أسلوب الاجبار أو القهر في تفاوضك يعتبر من الأمور غير المستحبة والتي تعتبر بمثابة مخاطرة لأن من شأن هذا الأسلوب أن يدمر العلاقة بينك وبين من تتفاوض معه بشكل كبير.

- في النهاية، فإن عليك أن تختار دائماً أفضل الطرق وأكثرها تناسباً مع الظروف حيث:

لاتوجد طريقة تمكنك من الحصول على ما تريده لتكون أفضل الطرق.

- إن كل الطرق لها مميزاتها وعيوبها ولكل منها دوراً تلعبه في عملية التفاوض ففي بعض الأحيان تنجح طريقة ما ولكنها في سياق آخر قد تفشل .. من هنا فإن هذا الكتاب

بعنوان " المفاوضة المثالية " معنىٌ وفي المقام الأول بإبراز تكنيك واستراتيجية التفاوض التي تمكنك من تحقيق ما ترغب تحقيقه .

المراحل الأربع للتفاوض

تقديم :

إن كل أنواع المفاوضات، وبغض النظر عن قضايا التفاوض واختلاف الثقافات والسياقات، من الممكن أن يتم تحليلها من خلال المراحل الأربعة لعملية التفاوض.

ولقد توصلنا إلى هذه المراحل وقمنا بتعريفها من واقع سجل العلاقات والمفاوضات الصناعية التي تمت في العامين من ١٩٧٢ ١٩٧٤. ولقد ثبت لنا أن هذه المراحل الأربعة تعتبر بمثابة أداة جيدة للغاية ونافعة للمفاوضين في سياقات مفاوضات الأعمال والمفاوضات الشخصية والدولية.

ولقد أصبحت هذه المراحل الأربعة من أهم مكونات برامج تدعيم القدرات التفاوضية.

ماهي المفاوضة المثالية:

إن مفهوم " المفاوضة المثالية" هو مفهوم عملي يعتمد على النظر لعملية التفاوض على أنها تتجسد في اطار أربع مراحل رئيسية وتتقدم عملية التفاوض من خلالها إلى أن يتم الوصول

إلى اتفاقات . ولابـد من أن نوضح هنا أن كل مرحلة من المراحل الأربعة تحتـاج إلى مجموعـة من المهارات التي ينبغي أن يكتسـبها المفاوض.

المراحل الأربع لعملية التفاوض

المرحلة الأولى :

- **الإعـداد** ..... قم بإعداد ما تود أن تحققه من المفاوضة.

وهنا عليك أن تحدد أولويات تحركاتك.

المرحلة الثانية

- **التـحـاور:**

- ... هنا عليك أن تكشف عـما تريده من المفـاوضات ولكن لا تكشف الشـروط والبنود التي قـد تستـقر عندها بنهـاية التفاوض.
- استخـدم في هذا السياق الأسئلة المفتـوحة التي تمكنك من أن تستمع إلى إجابات تمكنك من استكشاف الموقف.
- اسـتمع جـيداً إلى الاشـارات التي يرسلها الطرف الآخـر

وحاول أن تتلقاها بشكل جيد يعكس رغبتك في الوصول إلى تفاهم واتفاق.

المرحلة الثالثة:

- **العرض :**

استخدم لغة افتراضية شرطية على غرار

" لو حصل أو حدث ذلك ... إذن فنحن ..."

- احتفظ بفترات سكون وصمت وانتظر استجابات الطرف الآخر.
- لاتقاطع الأطراف الأخرى عند قيامها بتقديم عروضها.

المرحلة الرابعة:

- **التساوم**

- ساوم بخصوص ما تريده وقدم أشياء مقابل أشياء أخرى وقدم حلولاً للمشكلات التي تظهر.
- دائما استخدم اللغة الافتراضية (لو .. إذن)
- دائماً .. قم بتسجيل ما تم الوصول إليه أثناء عملية المساومة.

نقاط للتذكر والمراجعة:

- إن كل المفاوضات لها تركيبات عامة مشتركة .
- إن المراحل الأربعة في عملية التفاوض تتكرر في كل عمليات التفاوض المنضبطة .
- إن تعريفك وادراكك لكل مرحلة من المفاوضات تساعدك على تحقيق التقدم للأمام في عملية التفاوض.
- بخصوص التشتت والمقاطعات التي تحدث كثيراً وعادة أثناء عملية التفاوض، فإن عليك أن تدرك أن التشتت والانتقال أو القفز من موضوع إلى آخر قد يفقد عملية التفاوض انتظامها وتقدمها بشكل منضبط.. وإن هذا الذي يحدث عادة في كل المفاوضات لا يضعف من طريقة المراحل الأربعة التي نتبناها في هذا الكتاب.. لأن هذه المراحل مأخوذة من واقع المفاوضات الجيدة الحقيقية .

مرونة المراحل الأربعة

إنه لمن المقبول تماماً أن تتداخل الأربع مراحل. فعلى سبيل المثال، عندما تستكمل عملية الإعداد الأولى قبل أن تلتقي مباشرة

مع المفاوض الآخر - وجها لوجه - قـد تحتاج بعد ذلك اللقاء إلى فترة إعداد أخرى تراها ضرورية ؛ نتيجة لما تكون قد اكتشفته أثناء لقائك بالمفاوض الآخر.

وبينما تعتبر مرحلة التحاور بمثابة مقدمة للعرض الذي تقدمه، فإن العـرض ذاته قد يؤدي إلى محـاورات أكثـر قبل أن تصل إلى عرض آخر. وهكذا.. وكـذلك فإن توجيه سـؤال عن عرض ما أو بخصوص مساومة ما قد يعيدك مرة أخرى إلى مرحلة التحاور.

أننا لا نتفاوض بالضرورة بانتظام محكم وصارم يبدأ بالمرحلة رقم (١) وينتهي بالمرحلة رقم (٤). فإنه من الممكـن أن تبدأ عملية التـفـاوض بالتحـاور (المرحلة الثـانيـة) لكي تسـتكشف الأمـور بخـصوص مطالب الآخـرين ثم تؤجل البت في الأمر لكي تـقوم بالإعداد والاستعداد للتعامل مع هذه المطالب أي تعود مرة أخرى إلى المرحلة رقم (١) على سبيل الاستعداد للاستجابة والتعامل مع تلك المطالب.

كما أن هناك بعض المفاوضات التي تبدأ بطرح العروض (أي المرحلة رقم ٣) ثم تستمـر المفاوضات وتتجه نمواً وتقـدما في اتجاه "المرحلة الثانية» أي التحاور.

وعندما يتم توجيه سؤال لتوضيح طبيعة المساومة (أي بخصوص المرحلة رقم ٤) فإننا نعود للتحاور (أي للمرحلة رقم ٢) ... وقد نعود إلى مرحلة الإعداد (المرحلة رقم ١) عدة مرات أثناء نفس المفاوضات التي نكون بصدد إدارتها.

اذن الخلاصة هي : ان كل المفاوضات تتضمن التعامل مع المراحل الأربعة للتفاوض بطرق غير جامدة وبدون ترتيب صارم.

واذا كان خصمك لا يدرك وجود هذه المراحل الأربعة في العملية التفاوضية فهذا لايضيرك أنت ولا يؤثر عليك بل بالعكس فإن ادراكك سيعطيك ميزة عليه ولكن قد تعاني في عملية ادارة التفاوض بعض الشيء وتعاني من عدم انتظامها بشكل سلس ولكن اذا كان الطرفان يدركان ويتقنان الأدوات والمهارات المرتبطة بالمهارات الأربع فهذا قد يؤدي إلى انسيابية اجرائية عالية حتى يصلا إلى اتفاق فيما بينهما... فالفهم الجيد لطبيعة المراحل الأربعة والمهارات المتعلقة بكل منها يدعم فكرة الوصول دائماً إلى حلول وعدم الوصول مبكراً أو متأخراً إلى طريق مسدود .

المرحلة الأولي : كيف تقوم بالإعداد للتفاوض ؟

تقديم :

إن الإعداد للتفاوض أو عدم الإعداد يتضح فور بدء التفاوض حيث يتضح من أعد جيداً ومن لم يعد : فالمفاوض الذي لايعد جيداً للتفاوض يجد نفسه في موقع رد الفعل للأحداث بدلاً من أن يدير ويقود الأحداث.

وعندما يكون الوضع هكذا ، فإن المفاوض الذي أعد جيداً يأخذ زمام المبادأة في يده ويزداد قوة بشكل مطرد وهذا يضيف بطبيعة الحال إلى رصيد قوته التفاوضية وثقته بنفسه فيصر على تحقيق مطالبه وتكون الأمور أكثر سوءاً إذا لم تتمكن من تأجيل التفاوض حتى تستعد لها مرة أخرى.

وهنا لابد من أن نلفت النظر إلى أن الإعداد لايعني أن تستهلك وقت الإعداد في القيام "بروفات" وتدريبات رجمائية اطلاقية للدفاع عن موقف بعينه أو أن تنتهج أسلوب الهجوم أو أسلوباً عدوانياً تجاه موقف المفاوض الآخر ولكن الأمر المطلوب هو الاستعداد بالمعلومات والأدوات بشكل بناء وفعال.

▪ تحديد مطالبك

في هذه المرحلة الخاصة بالإعداد فإن عليك أن تدرك أن تفاوضك هو من أجل ما تريد أن تحصل عليه، فعليك إذن أن تسأل هذا السؤال:

ماذا أريد أن أحققه وماذا أريد أن يحدث كنتيجة لهذه المفاوضات؟!

والإجابة تكون قائمة من المطالب.

وبطبيعة الحال عليك أن تدرك أنك بحصرك لكمّ المطالب التي تريدها لا يعني أنك ستحصل عليها بشكل أتوماتيكي ومضمون... ففي إطار عملية التفاوض فإنه من المتوقع أن تقوم بعملية تكييف لمطالبك هذه لحد كبير أو لحد بسيط.. وعليك كذلك أن تأخذ بعين الاعتبار مطالب الآخرين التي عادة ما تتنازع مع مطالبك.

ومن المهم أن ندرك أيضاً هنا أن افتتاح التفاوض قد يؤدي في بعض الأحيان إلى اعادة فتح موضوعات وقضايا قد تم التوصل إلى حلول واتفاقات بشأنها ... ففي اطار عملية التفاوض قد

تخسر بعض المميزات التي تكون قد اقتنعت أو أقنعت نفسك بأنها لا مساس بها.

الأهداف المتبادلة

في سعيك لتحقيق أهدافك من خلال عملية التفاوض، فإن عليك، بطبيعة الحال، أن تعطي قدراً من الاهتمام لتلك الأهداف التي يسعى الطرف الآخر لاحرازها وكذلك لطريقته في تحقيقها.

إن اعتبار أهداف ورغبات الطرف الآخر والحكم عليها ورصد أولوياته من الممكن أن يكون من الأمور الصعبة، خاصة اذا كان الطرف الآخر يحاول أن يخفي هذه الأهداف وتلك الأولويات... ولكنك لاتستطيع أن تدين مثل هؤلاء المخادعين اذا كنت أنت تنحو نفس النحو.. وعموماً فإن رغبات وأهداف الطرف الآخر لابد وأن يكون لها بعض الأهمية والاعتبار ، خاصة في اطار أن يتمخض هذا الاهتمام والاعتبار بتوليد اهتمام متبادل بأهداف الطرفين .

فعملية التفاوض قد تتمخض عن نتيجة تنبني على شروطك أو على شروط الطرف الآخر وقد يكون الأمر متبادلاً.

ما موضوع التفاوض ؟

إن كل المفاوضات تحدث في سياق عادةً ما يؤثر على سلوك المفاوض وطموحاته وعلى القضايا التي يتم التعامل معها وكذلك على ناتج العملية التفاوضية.

ما القضايا التي ينبغي التعامل معها؟

إن قضايا التفاوض غالباً ما تكون أي شيء موضع تنازع وتتطلب الوصول إلى تسوية بشأنها بين طرفين أو أكثر والقضايا قد تكون أسعار منتج ما، كمية المتوفر منه، أو بخصوص رسم الحدود بين بلدين، أو بشأن فقرة في عقد من العقود .... الخ.

ماذا تريد؟ وما أولوياتك؟

إن القضايا في جوهرها تتعلق بأي وجه منها تنظر إليه... ويرتبط بذلك تلك القرارات التي تأخذها متضمنة عملية التكييف التي قد تنتهجها بخصوص ما يرتبط بطلبات الطرف الآخر والزوايا أو الجوانب التي ينظر إليها في نفس القضايا... وفيما يتعلق بعملية وضع الأولويات فإن عليك وضع قائمة بخصوص كل قضية ، وينبغي عليك أن تقوم بتدوين ما تريد أن تحققه

بخصوص قضايا التفاوض. وقد تكون غامضاً أو محدداً قدر حاجتك في عملية تدوينك لقائمة الأولويات بخصوص كل قضية وعند هذه النقطة ليس عليك أن تأخذ بعين الاعتبار أولويات أو رغبات ومطالب أطراف التفاوض الأخرى.

ثم تأتي الخطوة الثانية وهي أن تقوم بتقييم مطالبك ورغباتك من حيث قدر أهمية كل مطلب... فهناك بالتأكيد مطالب لها أهمية أكبر من مطالب أخرى ... ويمكنك وضع تقييمك بأكثر من أسلوب من حيث الأهمية القصوى، الأهمية المتوسطة، أو قلة الأهمية (High - Medium - Low).

- **الأهمية القصوى** (High Importance)

وتكون بخصوص تلك القضايا التي يتعين أن تكسب الجولات بخصوصها وتحقق فيها مطالبك ويعبر عنها بأنها تمثل الحد الأدنى الذي يمكن قبوله (Bohom line) أو حدود موقفك الذي لايمكن التراجع عنه أو التنازل بخصوصه.. أي أنها تتعلق بالمطالب التي لايمكن بدون تحقيقها الوصول إلى تسوية مع الطرف الآخر.

- | **الأهمية المتوسطة** (Medium importanc):

وتتعلق بتلك الأهداف التي تفضل أن تحققها اذا استطعت ذلك ولكنها ليست بالأهداف الحرجة .

- **الأهمية المنخفضة** (Low importance):

وتتعلق بتلك الأهداف التي تود أن تحققها إذا استطعت ولكنك إذا أخفقت في تحقيقها فإن هذا الإخفاق أو الفشل لن يعرض الصفقة المهمة للخطر.

قُم بتقييم المطالب والرغبات:

الخطوة التالية تكمن في أن تضع حدوداً للقيمة الممكنة أو حدوداً معينة لكل قضية من قضايا التفاوض التي وضعت بخصوصها أولوياتك... أي إذا كان لديك بضاعة تريد أن تبيعها ففكر في إطار للقيمة التي تريد أن تتفاوض عليها.. أي أن تضع في ذهنك سعراً مثلاً من ١٠٥ إلى ١٥٠ جنيهاً استرلينياً كثمنٍ لهذه البضاعة... فالتفاوض من موقف ثابت وغير مرن يعتبر صعباً للغاية... وبالرغم من سهولة رسم مدى ممكن بخصوص أسعار أو قضايا معينة عند الدخول في التفاوض فإن عدم توفر

هذا الاستعداد لدى المفاوضين يكون عادة السبب في الوصول إلى طريق مسدود تفشل معه المفاوضات.

مواقف الدخول إلى المفاوضات والخروج منها

عادة ماتكون هناك مواقف أولية في عملية التفاوض وعادة مايكون هناك بيان عن متطلبات كل مفاوض بخصوص قضايا التفاوض.. ولكن الجميع يعلم من خبرة التفاوض ان هناك دائماً موقفاً يختلف كثيراً أو شيئاً ما تخرج به من عملية التفاوض عن الموقف الذي بدأت به .. من هنا نجد تفسيراً لمقولة مشهورة للمفاوض" لا تقبل ما يعرضه عليك المفاوض الآخر في بداية التفاوض... لأنه طالما كان هناك موقف تبدأ به التفاوض فعادة ما يكون هناك موقف آخر ربما أفضل لك تنتهي إليه عملية التفاوض.

أين تدخل وأين تخرج؟

بخصوص عملية دخولك ومتى تدخل إلى عملية التفاوض، فإن هذا يعتمد أساساً على الظروف والسياق وكذلك يتوقف على ما تؤمن بالدفاع عنه بشكل يتسم بالمعقولية وأنت تواجه المفاوض الآخر. حيث من المعروف أنه إذا كانت الأهداف التي تضعها

وتحاول أن تحققها في عملية التفاوض غير واقعية وغير منطقية وتتسم بالطموح المبالغ فيه، فإن عليك أن تتخلى عن الدخول للمفاوضات بها، لأن هذا من شأنه أن يستعدي المفاوض الآخر ويجعله يقوم بفعل مماثل فيطرح عليك أهدافاً غير واقعية ويبالغ في طموحاته تجاه تحقيقها.

كذلك فإن عملية الخروج من عملية المفاوضات يعتمد كذلك على الظروف والسياق... أي أنك تنظر إلى تلك الاختيارات التي لديك في حالة عدم وصولك إلى اتفاق... فإذا كنت واثقاً من أن لديك بدائل كثيرة في الاختيارات، فقد تتمكن هنا من الدخول أصلاً لعملية التفاوض بأهداف طموحة نسبية وتكون نقطة خروجك من المفاوضات قريبة إلى حد بعيد من نقطة دخولك إليها... أما إذا كنت غير واثق من نواحي قوتك وقوة مركزك التفاوضي أو كنت مقتنعاً بأن لديك بدائل قليلة [مثل وجود قلة من الزبائن وقليل من الفرص] فإنه من المحتمل والأرجح أن تدخل التفاوض بمواقف متساهلة نسبياً وتكون أيضاً مستعداً للخروج من عملية التفاوض بتساهل أكثر... ومن الأفضل في كل من الحالتين أن تتفاوض مع نفسك أولا لتتأكد من قناعتك.

قُم بتسجيل تفاصيل الإعداد وراجع أهم النقاط:

يمكن أن تسجل تفاصيل الإعداد للمفاوضات في ورقة خاصة بذلك.. وطبيعة التفصيلات تتوقف على أهمية المفاوضات التي تكون بصدد الدخول فيها... إن عملية تدوين تفاصيل الإعداد هامة حتى وإن كان ليس لديك الوقت، فمثل هذه الخطوة لاشك وأنها تحسن من ادائك التفاوضي وهذه التفاصيل عادة ما تكون كما يلي:

- ماذا نريد من التفاوض؟
- الأهمية النسبية لكل مطلب نسعى لتحقيقه من المفاوضة .
- كيف تقدم مطالبنا بشكل مرن يتناسب مع طبيعة المواقف التي ندخل بها إلى التفاوض وتلك التي نخرج بها من عملية التفاوض.
- ماهي القضايا أو الموضوعات القابلة للتفاوض؟
- ماذا أريد أن أحقق بخصوص كل قضية على حده؟
- ماهي حدود مواقف ومنطلقات الدخول في التفاوض

والخروج منه؟

- لابد أن يكون طرحي للشروط عقلانياً ومعقولاً.
- عليَّ أن أدرك أن كل المواقف المُعدة سلفاً هي مواقف قابلة للمراجعة والتغيير إذا ما استدعت الظروف والمتغيرات ذلك .

أخطاء عليك أن تتجنبها

- أن تقول ليس لدي الوقت الكافي لكي أقرر ما أريده من المفاوضة.
- أن تخلط بين أمر مفاده " دعنا نستمع لما يريدون أن يقولوه" وأمر الاعداد.
- أن تكون غير واقعي عندما تقرر الدخول في المفاوضة أو الخروج منها.
- أن تنسى أو تتجاهل وضع أولويات لمطالبك.
- أن تنسى أو تتجاهل وضع مدى وهامش لتحركاتك تتيح لك المرونة.

المرحلة الثانية : كيف تتحاور

تقديم :

التحاور أو التناظر يعتبر من أكثر أشكال التفاعل شيوعاً بين المفاوضين ... وعادة ما يأخذ نسبة تصل إلى ٨٠٪ من وقت المفاوضات.

من هنا فإن التحاور أو التناظر يحتل أهمية قصوى ونحن بصدد تحصين مهاراتنا، لأنك بأسلوبك في التحاور مع المفاوضين الآخرين، تستطيع أن تحد من سرعة إيقاع عملية التفاوض وتستطيع أن تتسبب في إعاقتها والوصول إلى طريق مسدود وكذلك تستطيع أن تجد البدائل وتسهل طرق الوصول إليها والوصول بالمفاوضات إلى اتفاقات بين الأطراف المتفاوضة .

استخدام التحاور كوسيلة لتقييم رؤى المفاوض الآخر..

إن الإعداد الجيد من شأنه أن يحدث وضوحاً جيداً لديك بخصوص موقفك من القضايا موضع التفاوض، كما أنه يتضمن جسة أولية وتوقعاً أوليًا لرؤية وتوجهات المفاوض الآخر... أما

التحاور فهو المرحلة التي تختبر فيها توقعاتك ... وعليك أن تعلم أن المفاوض الآخر عادة ما يكون بحاجة إلى تشجيع ولو قليل للإفصاح عن آرائه... فإنهم سيقدمون مواقف الدخول للمفاوضات الخاصة بهم وكذلك كل مواقفهم أثناء التفاوض وحتى مواقف خروجهم من عملية التفاوض وعليك أن تدرك أن لك دخلاً إيجابياً أو سلبياً بخصوص كل هذه المواقف .

... فكلما استطعت أن تكتشف مكنونات وعناصر مواقف المفاوض الآخر من خلال أدوات التحاور والأسئلة والاستيضاحات، فكلما حصلت على معلومات حقيقية ودقيقة عن مدى تصميمهم والتزاماتهم والتعهدات التي قطعوها على أنفسهم أو ألزمها بهم من يمثلونهم بخصوص المواقف التي يتخذونها وبالتالي أمكنك أن تعرف وتحدد اتجاه تحركاتهم أثناء عملية التفاوض.

إن التحاور كما يمكنك من تحديد اتجاه وتحرك المفاوض الآخر فهو وسيلتك أيضاً للتعرف على اهتمامات هذا المفاوض ومصالحه بل ونواياه ونواحي الكبت عنده... فالمصالح تجعل المفاوض يقول للآخرين "نعم" ولكن الكبت يشجعه على أن يقول

"لا" وكل من العاملين لن يكونا بالوضوح الكافي لك وسوف تعتمد على افتراضاتك المسبقة للوصول إلى حكم جيد بخصوص ما تفهم بخصوص هذين العاملين ... ولكن التحاور لاشك أنه وسيلتك بل وفرصتك لاختبار هذه الافتراضات المسبقة.

إن استخدامك الفعال والأمثل لوقت التحاور يسمح لك أن تستكشف نواحي الكبت وما يحاول أن يخفيه المفاوض الآخر... إن التحاور إذن قد يخلق فرصة للحوار المفتوح لكل من الطرفين ويكون لهذا ما سيتتبعه... فقد يتسبب هذا المناخ وهذا التحاور المفتوح إلى الاعتراف والاقرار بالفوائد والمصالح المتبادلة وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى الوصول إلى توقيع الاتفاقات وهو الأمر الذي قد يؤدي كذلك إلى الوصول إلى معرفة قدر الهوة الواسعة بين الطرفين وأن يجعل أمر الوصول إلى اتفاقات غير ممكن وأحياناً غير مرغوب فيه.

إذن فمهمة التحاور الفعال تكمن حقيقة في إدراك الموقف وإدراك أفعال المفاوض الآخر ونواياه وتحركاته ومن المهم ونحن في صدد الإعداد الجيد ثم الأداء الأكثر فعالية أثناء عملية التحاور أن ندرك ما ينبغي علينا وأن نتجنبه خاصة فيما يمكن أن نسميه

"بالحجج الشـاردة" وهنا نرصد تعـريف وسمات هذه النوعـية من الحجج.

" سـمـات الحـجـة الـشـاردة"

إن " الحجة الشاردة" دائماً ما ترد في عـملية التفاوض بعد أن يقع أحد المفاوضين ضـحية لإغراء توظيفها وعـادة ما يحدث هذا في مرحلة التـحاور. ومن شأن هذه النوعية مـن الحجج أن تحجب وتعوق عـملية الفـحص الجيـد لمواقف المفاوضين.. وعـادة ما يتم توظيف مـثل هذه النوعيـة من الحـجج عندما يكون المفـاوض في حالة من القلـق أو الغضب أو في حالة التـمسك والالتـزام العالي جداً لمواقف مـبدئية وهذه الحـجج تتسم عمـلية توظيفـها بأشكال مقاطعة الآخر المختلفة .

ولعل من المهم أن نرصد هنا سمات " الحجج الشاردة " لكي نتجنبها اذا ما أردنا أن يكون تفاوضنا فعالاً وهي :

- الإحساس بأن الحوار مع الآخر فرصة " لتسجيل الأهداف في مرماه" .
- الاستـعداد دائماً لإلقاء اللوم عـلى شخص ما وقصـر المشاكل

عليه وعلى تصرفته.

- التهكم وغيره من أفعال إظهار عدم الاحترام للآخرين .
- الإهانات الشخصية .
- الحاق الدوافع الخفية (غير الدقيقة) بالآخرين.
- عدم الاستماع الجيد لما يقوله الآخرون.
- الاستجابة السريعة لأي استفزاز.

تبعات الحجج الشاردة

القليل من المفاوضين هم الذين يتمكنون من تجنب أسلوب " التسجيل في مرمى الآخرين.. ومن تذكر فشلهم فيما مضى من تجاربهم.

إن اللوم والهجوم والدفاع تمثل دوائر ثلاثاً تشكل أهم ملامح "الحجج الشاردة " فعندما يهاجمك أحدهم فإنك تجد نفسك وبطريقة تلقائية تدافع عن نفسك حتى وإن كان مثل هذا الهجوم غير ذي علاقة بموضوع التفاوض والهدف من المفاوضة... وفجأة تتحول الجلسة إلى عاصفة من الاتهامات والهجوم والاتهامات

والهجوم والاتهامات والهجوم المضاد... وهنا يسيطر الجو الانفعالي على عملية التفاوض ويسود التوتر الشخصي ويتم العصف بفكرة التفاوض الفعال.

من هنا فإن " الحجج الشاردة " تدعم من جو المخاوف المتبادلة والكبت الذي يعوق التفاوض ويعوق فكرة إقامة الحجج التي قد تكون ذات فوائد للطرفين.

خفض التوتر

إن المفاوضات عادة ما تبدأ بدرجة من التوتر.. وقد يكون سبب مثل هذا التوتر هو تاريخ العلاقة بين المفاوضين، أو بسبب أنهما يمثلان أمماً في حالة حرب أو بسبب الفشل من الوصول إلى توقيع عقود عادلة في السابق أو بسبب صراع عائلي بين الأقارب إلى آخره...

وقد يكون سبب ارتفاع مستوى التوتر عدم معرفة المفاوضين لبعضهم البعض أو بسبب عدم وجود ادراك كافٍ لديهم بما يريدون أن يقرروه بخصوص القضايا موضع التفاوض.

ولكن يستطيع المفاوضون أن يفعلوا الكثير من أجل خفض

مستوى التوتر من خلال ما يقولون ومن خلال طريقة حديثهم لبعضهم البعض. وتستطيع أن تخفض من مستوى التوتر اذا تيقنت أن مفاد الأمر كله يكمن في انتهاج وسائل الحوار للتعرف على مواقف ونوايا وتوجهات الأطراف الأخرى وأن تخبرهم بما تريده.

إشاعة جو المودة

يمكنك أن تبدأ التحاور بإشاعة جو من المودة يستشعرها الطرف الآخر، فإن هذا الود من شأنه أن يكون أساساً للعلاقة بينكما... وبذلك تتحدد طبيعة ونغمة العلاقة في الدقائق الأولى... إن نغمتك في الحوار قد تعمل ضدك إذا ما اتسمت بالعدوانية والغضب... فهذا الأمر يفقدك في الواقع القدرة على طرح موقفك الذي تتمنى أن يستوعبه الطرف الآخر كموقف له معقوليته. إذن، فأنت تضحي في واقع الأمر بمطالب بشكل أحادي بعيداً عن مؤثرات وأفعال الآخرين أساساً... ومن هنا فإن عليك أن تفعل مايلي :

- اظهر الاحترام للآخرين حتى تكسب احترامهم.
- انتهج الأسلوب الثقافي للآخرين فيما يتعلق بطريقة أداء

التحيات " وروتينيات الحوار" .

حدد نظام وأجندة العمل

ضع أجندة عمل للقاءات من أجل تنظيمها. ويمكنك القيام بذلك بطريقة رسمية كتابة أو بطريقة غير رسمية شفاهة وبشكل موجز يتحدد مع موضوعات اللقاء . وعليك دائماً أن ترحب بأي تعديلات وتعليقات بخصوص الموضوعات المثارة وأولويات ونظام مناقشتها.

صف ما تبحث عنه

عند وضعك للاستنتاجات التي تود أن ينتهي إليها اللقاء، فإن عليك أن تؤكد للمفاوض الآخر على معان ومقولات هامة مثل :

- " أتمنى بنهاية هذا اللقاء أن نكون قد توصلنا إلى اتفاق مالي متكامل ..."
- " بالرغم من صعوبة المشاكل التي نحاول معالجتها، فإنني أرغب في أن ننظر بعين الاعتبار لكل عرض أو مقترح بنّاء قد نتوصل إليه من أجل حل مثل هذه المشاكل ..."
- " أن نيتي أن نرى كيف يمكننا أن نصل إلى اتفاق بخصوص

المصطلحات والمنطلقات والأسس الرئيسية لتعاملاتنا على أن تكون هناك مناقشات أخرى لاحقة وتفصيلية ..."

إن عليك أيضاً وفي بداية التحاور أن تفسر حيثيات أفضل موقف لك قبل أن تتوقع أن يتحرك المفاوض الآخر نحو مساعدتك في تحقيقه. لابد لكل من طرفي التفاوض أن يقوما بهذا ليتعرف كل منهما على مايمكن وأن يفعله كل منهما نحو تقريب المواقف .

تجنب التهديدات

عليك ألا تهدد الآخر بشكل صريح أو ضمني في بداية تحاوركما كأن تقول له في البداية ..

" إذا مالم نصل إلى تسوية معقولة في هذا الخلاف ، فإن علينا أن نفكر في الذهاب إلى المحاكم..."

لاشك أن التهديدات - خاصة في البداية - من شأنها أن تثير الاشمئزاز والاستياء لدى من نوجه لهم مثل هذه التهديدات... ليس عليك أن تذكر الآخرين بأنه في حالة الفشل فإنني سأفعل وأفعل... لأن التهديدات من شأنها أن تستدعي تهديدات مضادة

أو مقولات تحد وبالتالي تؤدي إلى توظيف الحجج المتبادلة قبل أن تبدأ المفاوضات بخصوص القضايا محل التفاوض .

استمع بايجابية

إذا ما أردت أن تكتشف وبشكل واضح ما يريد أن يطالب به ويحققه الطرف الآخر فعليك بالاستماع المركز والواعي ففي هذه المرحلة من بداية التحاور من الأفضل أن تستمع أكثر مما تتكلم .

عليك في هذه المرحلة أن تزيد من توجيه الأسئلة بخصوص ما يودون تحقيقه وما يطالبون به وحاول الاستماع إلى إجاباتهم بشيء من التركيز ... إن وجود طرف يريد أن يخبرك بما يريده من المفاوضة ليمثل شيئاً طيباً بل إنه يقدم لك خدمة فعلية ولذا ينبغي أن ترحب بذلك وتنتهز الفرصة كاملة بتوظيف كافة حواسك للاستماع الايجابي... وحتى إذا اندمج هذا الطرف في الحوار والإخبار عن نفسه وكان الحوار " كمونولوج" وليس كديالوج كما ينبغي أن يكون، فإن عليك أن تتركه فلا تقاطعه.

إن عليك أن تدعم من سلوك الاستماع الايجابي والجيد كما تدعم من سلوك التحدث الايجابي وعليك أن تتأكد أن الوقت يُدار بالأسلوب الذي يخدمك ويخدم عملية التفاوض. ومن أهم

الطرق الفعالة لتحقيق هذا الأمر فإن عليك بتوظيف الأسئلة المفتوحة والتي من شأنها أن تشجع المفاوض الآخر على التحدث وتقديم التفسيرات والشروح الخاصة بمطالبه .

الأسئلة المفتوحة

إن توظيف الأسئلة المفتوحة يعتبر من الأمور التي لم ينظر إليها بعناية من قبل الكثيرين، وهي مهمة في عملية التفاوض ولكنها كذلك من الأدوات التفاوضية التي عادة ما يساء توظيفها.

إن المفاوض ذا المستوى الضعيف عادة لايسأل بالدرجة الكافية وأحياناً قد لا يسأل نهائيا... ومع الأسف هناك من المفاوضين من يسأل ولكن تأتي أسئلته باهتة وضعيفة وذات نغمة فاشلة لاتحقق أي دفع إيجابي لعملية التفاوض .

إن عليك أن تحافظ على الأبواب مفتوحة، إذا أردت أن تجعل تفاوضك فعالا... لا تقل لا أبداً، ولكن يمكنك دائما أن تسأل - بدلاً من كلمة لا سؤالاً مفتوحاً كأن تقول :

" لو اتفقنا بخصوص ما تذهب إليه فرضاً، فما الذي تقدمه لنا في المقابل ...".

.... إن الأسئلة المفتوحة من شأنها أن تحافظ على الأبواب مفتوحة.

... إن من المهارة توظيف استراتيجية الأسئلة المفتوحة هذه بدلاً من عدم أن توافق... لأنك إذا أظهرت عدم موافقتك بشكل فج فإنك لاتحقق شيئاً ... وإذا ذهبت في إبداء عدم موافقتك إلى استخدام أسلوب التدليل على عدم موافقتك بوصفك للآخرين بأنهم على خطأ فيما ذهبوا إليه، فإنهم سيلجأون إلى الدفاع عن موقفهم وربما يثيرون موضوعات غير ذات علاقة بموضوع أو موضوعات التفاوض، وربما أيضاً يهاجمونك... لذلك فإنه من الأساليب الأكثر فاعلية لك أن توظف الأسئلة المفتوحة المتعلقة بالنقاط التي لا تتفق فيها مع الطرف الآخر... ولكي تعطيهم فرصة وتعطي نفسك كذلك الفرصة لترى مدى معقولية ما يذهبون إليه... فربما تقتنع أنت بوجهة نظرهم فهنا لاتفقد ماء وجهك.

الأسئلة الصائبة والأسئلة الخاطئة التي قد تسألها:

هناك أمثلة شائعة للأسئلة الخاطئة كالآتي :

- "هل تسمعني ... ؟"

- " هل أنت جاد فيما تذهب إليه ؟ "

- " هل تعتقد أنني غبي ؟"

- " هل هذا عرضك النهائي؟"

إن مثل الأسئلة السابقة تعتبر من الأسئلة التي عادة ما تسبب نوعاً من التوتر وعادة ما تحجب عنك الوصول إلى اتفاق مبكر... وربما تؤدي إلى الطرق المسدودة في الحوار . لكن هناك أمثلة للأسئلة الصائبة مثل الآتي:

- " ماهو المعيار الذي تستخدمه وأوصلك إلى هذه النتيجة".

- " ماهي أولوياتك ؟" دعني أعرفها.

- " كيف تحسب هذه الأرقام؟

- " ماهو شعورك بخصوص هذه القضايا"؟*

---

* ملحوظة للمترجم: ربما ما ذكرهُ الكاتب بخصوص الأسئلة الخاطئة صحيح من ناحية الأسلوب والمبدأ، ولكن ما ذهب إليه بخصوص الأسئلة الصائبة غير دقيق لأن اللغة والحوار لا يعنيان شيئاً دون السياق الخاص بكل تفاعل، وقد تكون الأسئلة الصائبة خاطئة طبقا للسياق الخاص للتفاعل فقد يكون سؤال مثل: كيف تحسب هذه الأرقام؟ بمثابة توجيه تهمة الغباء للطرف الآخر.

... الخلاصة أنه من المتعين أن تسأل تلك الأسئلة التي تفتح السبيل أمامك لمعرفة مزيد من المعلومات وعليك أن تتجنب الأسئلة المغلقة التي تتطلب الاجابة "بنعم" أو "لا".

إنك باستخدامك للأسئلة المفتوحة تستطيع أن تتعرف على أسلوب ومسار حجج الطرف الآخر وكيف وصل إلى القناعات التي يطرحها.

التلخيص

قبل أن تحاول أن تقوم بالرد على ما يعُرض عليك.

فإنه من المتعين عليك - بل إنه من الأفكار الصائبة - أن تقوم بتلخيص ما فهمته على أنه عرض منهم لك.

وربما تسألهم أن يقدموا هذا التلخيص أو أن تقوم أنت بهذه المهمة وهنا تسلط الضوء على أهم مقومات أو مكونات عرضهم لك. وهنا ليس عليك أن تقول رأيك... بل لخص فقط العرض ...

إن التلخيص من أهم أنواع السلوك الإيجابي وله عدة فوائد وهي :

- إن من شأنه تبسيط القضايا المركبة.

- أن من شأنه أن يساعدنا على تركيز وتكثيف النظر للقضايا موضع التفاوض خاصة تلك الشائكة أو المتشعبة أو الشاردة.
- من فوائد التلخيص أيضاً أن يظهر للطرف الآخر أنك تأخذ كل ما يحاولون طرحه موضع الجدية من قبلك.
- إن من شأنه أن يمنحك فرصة للتفكير فيما يُعرض عليك.

الحجج، والمبادئ والآراء لايمكن التفاوض بشأنها

إننا نستطيع أن نتفاوض بخصوص مقترحات وعروض ونتحاور بخصوص أي من هذه العروض أو المقترحات أفضل أو أيها أكثر تأثيراً بعد أن نعلم محتوياتها والمعلومات المتضمنة في تلك العروض أو المقترحات وما تعكسه من مطالب وإننا عادة لا نستطيع أن نتفاوض بخصوص "صدق" أو "زيف" عقائد أو قيم أو مبادئ أو آراء المفاوض الآخر لأن الدخول في إقامة الحجج هنا يعني مزيداً من الحجج المتبادلة وقد يكون الأمر بلا نهاية .

التحرك

إن أطراف أي مفاوضة ينبغي أن يتحركوا من موقع الحل المفضل الراهن لديهم إلى حل آخر مقبول من الطرفين إذ أراد الطرفان أن يصلا إلى اتفاقات.

المشكلة هنا كيف يحدث تبادل التحركات.. أي إذا تحركت أنت نحو منتصف الطريق فهل يتحرك الطرف الآخر ويبادلك نفس التحرك في نفس الاتجاه... كيف يتأكد مفاوض ما أن المفاوض الآخر يفعل نفس الشيء .

إن علينا أن ننظر إلى هذا الأمر باعتبار أن الدافعية هنا مهمة جداً.. فدافع التحرك عادة ما تكون في شكل حوافز (أي فوائد يحصل عليها الطرفان) أو أن تكون هناك عقوبات ومقاطعات في حالة عدم الوصول إلى اتفاقات وقد يكون ادراك هذه الأمور بطريقة واضحة وظاهرة أوضمنية.

إن الدافع القوي للتفاوض هو الفائدة الذاتية التي يحصل عليها المفاوضون.

إن الناس يتفاوضون لأن هناك مايمكن الحصول عليه من

جـراء التـفـاوض أو يتـفـاوضـون من منطـلق تجنب التـهـديدات والخسائر ودون هذه الأمور فلا حاجة للتفاوض.

كـذلك فـإن التـفـاوض لا يحـدث دون تبـادل المنافع أو درء الأخطار والوصول إلى اتفاقات بهذا الشأن أو ذاك.

الطريق المسدود

إن أطراف التفاوض قد تصل إلـى طريق مسدود إذا ما تمسك كل طرف بموقفه بشكل جامد ويظل على هذا الوضع حتى يتحرك الطرف الآخر عن موقفه... وبالطبع إذا ما تبنت أطراف التفاوض مثـل هذا السلوك، فإن النتـيجـة الطبيـعيـة هي ألا تتحـرك عملـية التفاوض.

ولكن لماذا يكون الطرف الآخـر غـير راغـب في التفـاوض؟ عادة يكمن السبب في وجود حالة من عدم الثقة والتوتر.. وأحياناً يقتنع أحد أطراف التفاوض بأن من مصلحتـه مقاومة أي تغيير من أي نوع والاحـتفـاظ بالموقف الراهن دون تحـرك... ويظل الموقف كـما هو عليـه إلا إذا رأى الطرفان أن مـثل هذا الوضع قـد يلحق أضـراراً بالغـة أو أن التـحرك من شـأنه إحـداث تحسن ملمـوس لصالح كل منهما .

لماذا يتجنب البعض الوصول إلى " حل وسط"؟

... إن سبب تجنب البعض الوصول إلى مايسمى بالحل الوسط يكمن في أن الكثيرين يفسرون التحرك نحو الحل الوسط على أنه اشارة للضعف.. كما أن هناك من يعتقد بأن رفض التحرك نحو الحل الوسط لفترة طويلة من شأنه أن يجبر الطرف الآخر على التسليم أو أن تفشل عملية التفاوض برمتها.

إن المفاوضين غير المتمرسين عادة ما يقدمون تنازلات سريعة وكثيرة، فلا يبقى بحوزتهم أوراق للتفاوض وبالتالي يكون الخيار أمامهم إما قبول تسويات واتفاقات هزيلة أو أن تصل عملية التفاوض في النهاية إلى مستوى عدم التحرك والطريق المسدود وهنا لاتوجد أوراق لدفع عملية التفاوض إلى طريق التسوية والوصول إلى اتفاق .

موازنة الحزم والمرونة

إن هناك مأزقاً يواجهه كل المفاوضين يتمثل عادة في ضبط معادلة هامة مفادها كيف توحي تحركاته بالمرونة خاصة في مراحل التفاوض الأولية دون أن يعني ذلك عدم حزمك أو

استعدادك للتنازل والخضوع لشروط الآخرين..؟ .. إن خطورة تحركك عن موقفك الذي دخلت به إلى عملية التفاوض قد لا يفسر على أنه نوع من المرونة المطلوبة لنجاح التفاوض، بل قد يفسر على أنه تنازل سيليه تنازل آخر... حتى لايبقى في يدك أوراق كافية تمكنك من التفاوض بنجاح.

إن المفاوضين من المستوى الأقل من المتوسط عادة لا يتحركون نهائياً ويعتمدون على محاولة اجبار الطرف الآخر على الرضوخ لمطالبهم ويظلون على أملهم هذا. ولكن المفاوض الماهر والمتمرس، عادة ما يستمع جيداً ويترقب ويلتقط إشارات الأطراف الأخرى بمهارة.

البحث عن اشارات الآخرين..

إن لكل مفاوضة حلين على الأقل، الحل الأول أن يحقق الطرف الآخر مطالبك، والحل الثاني أن تحقق أنت مطالب الطرف الآخر... ومهمتك الاستراتيجية هنا أن تصل مع الطرف الآخر إلى حل مناسب لكليكما والذي سيكون مختلفاً عن الحلين الأول والثاني.

ولكن الوصول إلى هذا الحل الذي يؤدي إلى إحداث إتفاق

وتسوية يحتاج إلى قدرات خاصة ورغبة في التقاط اشارات الطرف الآخر والاستعداد للتحرك.

إن الاشارة تعني تلك الوسيلة التي تستخدمها أطراف التفاوض لتشير وتعبر عن رغبتها للتفاوض بخصوص شيء ما بل إنها أكثر من ذلك ... حيث إنها تعني وجود رغبة في التحرك إذا ما استتبع ذلك تحرك مماثل من الطرف الآخر بحيث لا يفهم منها أنها خطوة على طريق منحدر ومنزلق نحو التسليم.

مميزات توظيف الاشارات

إن من مميزات استخدام وتوظيف الاشارات في عملية التفاوض ما يلي:

- إن من الممكن استخدامها لكسر حلقة الحجج الشاردة أو غير الشاردة... والتي عادة مالا تنتهي.
- أنها تتيح لك فرصة تقديم مقترحات جديدة دون أن يُترجم ذلك على أنه استسلام من جانبك.

أمثلة للاشارات في عملية التفاوض

ان الاشارة لغويا هي تكييف مقولة ما بما يتيح للآخر فعل ما

نحو اتجاه ما. وأمثلة ذلك ما يل:

- أن تقول مثلاً .. " إن أسعارنا العادية هي .. (ولكن لدينا أسعار أخرى في الظروف الخاصة).. "
- "... إن هذا الأمر صعب للغاية.. (ولكن ليس بالضرورة من المستحيلات)".
- " ... لا نريد أن نُحبس في اطار هذه الصفقة.. (أي أننا نريد بنداً يسمح لنا بالانطلاق...".

إن الاشارة هي إعطاء فرصة للمفاوض الآخر كي يتحرك نحو اتجاه ما ... إنها بمثابة القول .. " إن هذا المقترح أو العرض الراهن يعتبر غير مقبول.. ولكن من الممكن أن نتفاوض بشأن أن يصاغ ويقترح في شكل آخر.

الاستجابة للإشارات

إن الإشارات عادة ما تكون ارتباطية أو شرطية أي أنها تفيد التحرك إذا ما تحرك الطرف الآخر.. وهو أمر حساس ويحتاج إلى "رادار إنساني حساس يلتقط بمهارة .. ويتفاعل بإيجابية" وليس هذا في مقدور كل مفاوض فالكثير من المفاوضين قد يلتقطون

الإشارات ولكنهم قد ينطلقـون بعد التقاطها إلى مهـاجمة مرسل الاشـارة فـيـعودون إلـى مرحلـة الحجـج التي لا تعـود بطائل من ورائها.

وأمثلة من الاستجابة الجيدة للإشارات كما يلي:

■ فعندما يقول لك الطرف الآخـر " أسعارنا عادية ولكن ... (لدينا أسعار أخرى في الظـروف الخاصة.. تقول .. " أنا لا أبالي بأسعاركم المعتادة ..."

أو عند ما يقول الطرف الآخـر.. " لا نريد أن نُحبس في إطار هذه الصفقة (والإشـارة هنا .. دعنا نضع فقرة تمكننا من الانطلاق لصفقـات أخرى ...) فيكون الرد..." إما أنك تقبل بهذه الصـفقة تماماً أو لن تكون هناك أي صفقات أخرى ...)

تـلخـيص الإشـارات

إن أكثـر الوسائل إيجابيـة وفعالية في عـملية الاستـجابة إلى الإشـارات هي أن تؤكـد على أنك قـد فـهـمت وتلقـيت إشـارة الطرف الآخر".

ووسـيلتك للتـأكيـد هي تلخـيص مـا تلقـيتـه ثم الاسـتطراد

بتشجيع الطرف الآخر على المضي في توضيح ما قد يكون غامضاً في الاشارة... ويكون ذلك باستخدامك للأسئلة المفتوحة.. كأن تقول على سبيل المثال والاستطراد من واقع الأمثلة السابقة:

" ماذا تقصد " بالظروف الخاصة" التي تعتبرون فيها تغيير أسعاركم؟ .. إلى آخره..

إن مثل هذه الأسئلة المفتوحة من شأنها أن تكشف لك عن مطالب الآخرين بتفصيل أدق تمكنك من الفهم الصحيح للأوضاع ومن ثم تستجيب لها عن بصيرة وادراك تام.

إن عملية توظيف الإشارات ليس من الضرورة أن تؤدي إلى الوصول إلى اتفاقات أو أن تحل الصراعات ... إنها تجعل من التفاوض حول القضايا أمراً ممكناً وقد تؤدي إلى إمكانية الوصول إلى اتفاقات.. إن الاشارات قد تؤدي إلى تقديم عروض جيدة إن الإشارات في الواقع تعتبر بمثابة جسر بين التحاور والتناظر من ناحية ومحاولات تحويل التفاوض إلى نتيجة ملموسة تتم فيها المقايضة من الناحية الأخرى .

التأجيل

حيثما كان ذلك ممكنا، لا تمانع أو تتجاهل فكرة التأجيل في هذه المرحلة (الرابعة) فهي فرصة لك لتتأمل ما حصلت عليه وعرفته بخصوص مطالب الطرف الآخر وأن تقوم بتقييم ردود أفعاله الأولية بخصوص ما طرحته من مطالب. باختصار يمكنك عند هذه النقطة أن تعود مرة أخرى إلى المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد من جديد) للجولة القادمة لكي تخطط لتحركاتك ومقترحاتك. إن الحصول على استراحة من عملية التفاوض ليس بالأمر الصعب. فالقليل والنادر من المفاوضات التي تمت في جلسة أولقاء واحد.. ولذلك فإن من اليسير أن تطلب فترات استراحة أو تنظم ذلك منذ البداية لتشمل عملية التفاوض مثل تلك الفترات الهامة التي لا تكون استراحة بالمعنى المتعارف عليه بقدر ما تكون فترات فاصلة بين الجولات تتيح لك الاستعداد والتقييم والتخطيط للتحرك.

قائمة بخصوص عملية تبادل الاشارات لتراجعها

- هل هناك اشارات تدل على احتمال تحرك الطرف الآخر

طبقاً لما ورد في حواره؟

- ماهي الاشارات التي قمت بها لتشير وتعبر عن رغبتك في التحرك؟
- إذا ماتم تجاهل الاشارات التي أرسلتها فما هو سبيلك لإعادة صياغة مثل هذه الاشارات؟ (وهل الأمر يحتاج إلى إعادة صياغة فقط أم أنها اشارات لا تجد صدى أو قبولاً)*
- ماهو السبب الذي دفع بالطرف الآخر إلى أن يشيد العقبات الكبرى في طريق التفاوض الإيجابي؟ هل السبب هو وجود الثقة عنده أن افتقادها؟
- حاول اختبار عملية وضع العوائق (Ston walling) الاشارات المحددة الواردة في الحديث.
- اذا ظل الطرف الآخر على وضعه دون استجابة فماذا أنت فاعل؟

- هل تعلق المفاوضات؟

* (مابين القوسين إضافة من قبل المترجم لتكثيف المعنى).

- أن تطلب منهم أن يكون لهم صلاحيات وسلطات تمكنهم من مراجعة موقفهم.

- تجنب الوصول إلى حالة التنازل من جانب واحد على أمل أن ذلك التنازل سيجعلهم يستجيبون لك في النهاية لأنك قد دعمت من اصرارهم على مواقفهم.

- استمع جيداً إلى مقولاتهم التي لا تتسم بالاطلاقية والتي تتعلق بمواقفهم تلك التي تشير إلى نواحي الكبت لديهم.

- أسألهم أن يقدموا تفصيلات خاصة لمثل تلك المقولات.

- استجب بايجابية ولكن بشيء من الغموض... كأن تقول " أنني مستعد دائماً لكي أعتني بالمقترحات المفيدة التي من شأنها أن تحسن من فرص قبول مقترحاتي.. "

- عليك أن تتذكر أن تجاهل اشارات الآخرين يطيل من مرحلة التحاور والتناظر.

- استمع أكثر مما تتحدث.

- استجب للمقترحات بايجابيات وحاول أن تتحرك بناء على كل تحرك إيجابي يصدر من الطرف الآخر.

الأخطاء الشائعة التي ينبغي تجنبها

- تجاهل الاشارات.

- التحرك نحو الجمود وتصلب الرأي

- عدم استكشاف دلالات الاشارات المختلفة.

- عدم التعامل الايجابي مع الاشارات والرد الفوري بخصوصها.

قائمة للمراجعة بخصوص عملية التحاور

عليك تجنب مايلي:

- التهكم.
- المقاطعة في الحديث.
- تسجيل الأهداف " في الحوار .
- الهجوم على الأشخاص الآخرين .
- توجيه اللوم.
- التحدث كثيراً.

- اخراس الآخرين برفع الصوت.
- استخدام أدوات التهديد.

حاول ممارسة مايلي:

- الاستماع الجيد.
- توجيه الأسئلة لاستيضاح الأمور.
- تلخيص وجهات النظر بخصوص القضايا وبخصوص عناصر هذه القضايا.
- لاتبدي ردود فعل قوية تجاه مايعرض عليك من تفسيرات خاصة بهم بخصوص بعض القضايا.
- أبحث عن مفاتيح تدل على أولويات الآخرين واختبر مدى تمسكهم بمواقفهم.
- ابحث عن المعلومات وقدمها في السياقات المطلوبة .

الأخطاء الشائعة التي ينبغي تجنبها :

- توجيه الأسئلة المغلقة.
- عدم الاستماع الجيد.

- إقامة الحجج بغرض " الكسب".

- عدم التلخيص.

- تجنب مـايفعله البـعض حين يقيـمون الدنيـا ولايقعـدونها على أشياء غير ذات قيمة.

المرحلة الثالثة : كيف تقدم عروضك

تقديم :

ستكون مستعداً لتقديم عرضك عندما تكون قادراً على تلخيص ما الذي يريده المفاوض الآخر عندما تكون قد أخبرته بمطالبك - ففي مرحلة اعدادك من المفترض أنك قد قمت بتحديد القضايا وتحديد مطالبك بشأنها. والآن فإنه من المتعين عليك أن تفكر في مطالب المفاوض الآخر وإذا أمكن فمن الأفضل أن تحدد أو تتوقع أولويات تلك القضايا.

المطالب المتنافسة/ المتنازعة

إن بتقرير المفاوض الآخر لمطالبه، فإنه من المحتمل أن يكون قد كشف عن الموقف الأولي الذي دخل به إلى عملية التفاوض. وفي هذا ما يعطيك معلومات هامة. بمقارنتك لمطالب الطرف الآخر بمطالبك وبموقفك الأولي . من هنا تستطيع أن نرى وبسرعة ماهي تلك المطالب التي تكون مشتركة بينكما وماهي تلك المطالب المتنافسة أو المتنازعة.

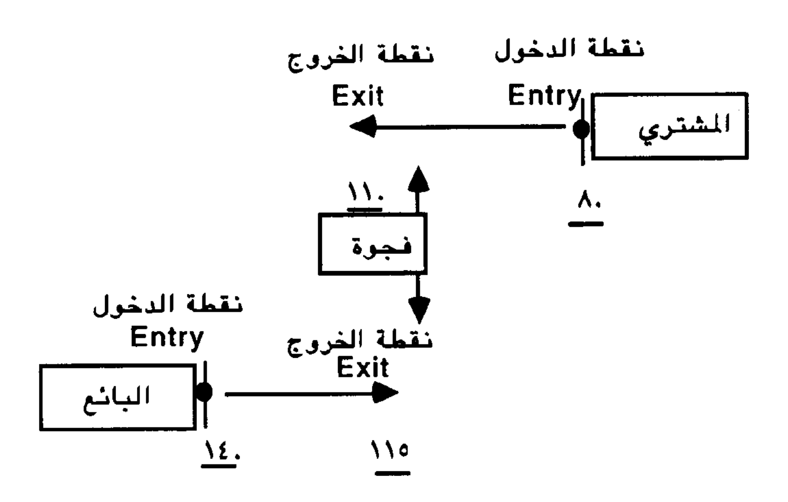
لغة العرض

إن العرض الأولي لخصمك عادة ما يحتوي بياناً بموقفه الأولي والمثالي .. ولكنك تستطيع أن تحكم على قدر المرونة التي يتحلى بها أو عدم وجودها من خلال لغة العرض المستخدمة وهل تتجسد في ملامح الاطلاقية أم تتسم بوجود مفاتيح تشير إلى مرونة الطرف الآخر ... كذلك فإن النقاط التالية تتداخل وتنعكس في لغة العروض وسماتها.

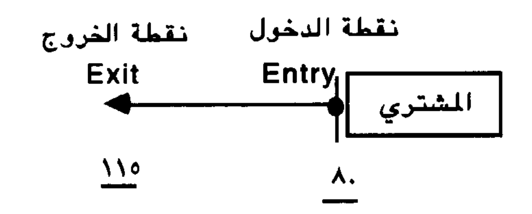
نقاط الدخول والخروج من عملية التفاوض

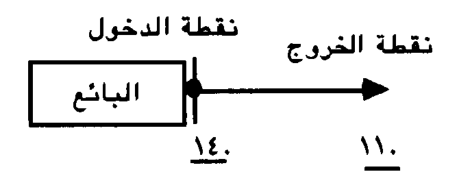
المطالب عادة ما تكون مختلفة من عملية الدخول إلى عملية الخروج من المفاوضات... والسؤال هو هل يوجد هناك تداخل أو نقطة أو دائرة مشتركة بين المفاوضين أم لايوجد ذلك؟ (انظر إلى الشكل التالي):

(١) الحالة رقم (١) لاتنعقد الصفقة



(٢) الحالة الثانية توضح امكانية حدوث الصفقة





الشكل السابق يوضح وجود حالتين، في الحالة الأولى يدخل المشتري إلى عملية التفاوض بهدف الحصول على سلعة ما وفي ذهنه أن يبدأ بعرض مبلغ ٨٠ دولار مثلاً مقابل هذه السلعة ولكنه يريدها إلى درجة أن يدفع مقابلها ١١٠ دولار ولكنه لا يعلن عن ذلك بُغية التفاوض للحصول عليها بأقل سعر وهو ٨٠ دولار... ويدخل البائع إلى عملية التفاوض فيعلن عن سعر السلعة بأنه ١٤٠ دولار مثلاً ويكون في ذهنه أن يصل من جراء عملية التفاوض إلى حد أدنى وهو ١١٥ دولاراً في هذه الحالة تكون هناك فجوة <u>٥ دولارات</u> بين البائع والمشتري فإذا تمسك كل منهما بالمدى الذي وضعه فلا تتم الصفقة ... ولكن وكما في الحالة الثانية من الشكل السابق ، فإن هناك تداخلاً ونقطة انطلاق مشتركة في المدى الذي وضعه كل منهما في ذهنه ولذلك من السهل عقد البيع أو الصفقة في هذه الحالة .

المطالب المتنافسة والمتوافقة...

إن تأزم وتنافس المطالب دائماً ما يسيطر على مساحة التفاوض. فأنت قد تريد سعراً مرتفعاً ويريد المشتري سعراً منخفضاً لسلعة ما، أنت قد تفضل تحديد التأمين ونوعه على

السلعة والمشتري قد يفضل أن تتحمل أنت كل الخسائر المحتملة.

أما المطالب المتوافقة فهي تلك التي تدخل في دائرة الاهتمام المشترك والموافقة فيما بين المفاوضين.. ووجود مثل هذه النوعية من المطالب مهم للتوفيق بين الاختلافات فيما يتعلق بالمطالب المتنافسة أو المتنازعة لكل من الطرفين. لأنها تمنع الوصول إلى طريق مسدود بشكل نهائي ومن الممكن أن تستخدم تلك المطالب المتوافقة كإشارات لابداء الاهتمام بالصفقة ككل بما فيها الوصول إلى حل بخصوص المطالب المتنافسة أو المتنازعة.

القضايا الجديدة تبزغ من التحاور

إن القضايا الجديدة، التي عادة ما تظهر من خلال عملية التحاور من الممكن أن تكون قضايا ذات مغزى خاص وقد يرى المفاوضون أهمية اعتبارها وتأملها.. وقد تكون لصالح أحد الطرفين أو كليهما.. وبالتالي من المهم التوقف عندها ومحاولة استغلالها لصالح الوصول إلى اتفاق.

ماهو العرض؟

العرض هو إجابة أولية وتقريبية لسؤال مفاده:

" أي من مطالب المفـاوض الآخر ينبـغي عليّ أن أحقـقهـا له لكي أحصل منه على ما أريد ؟ وبالتـالي فإن العرض يكون مؤثراً إذا ما كان شرطيا. أي أن نقول .. " اذا ما أعطيتني بعضاً مما أطالب به، فإنني أستطيع أن أعطيك بعضاً مما تطالب به.." إن العرض هو إذن - بمثابة صياغة البنود والشروط الأولية التي تنبني عليها عملية التفاوض وعقد الصفقات.

عنصري العرض

يتكون العرض من عنصـرين رئيسيين وهمـا الشرط condi-tion والعرض offer. فالشرط يتضمن مطلبك والعرض يتضمن ما سوف تعطيه للطرف الآخر نتيجة تلبيته لمطالبك.

... إن العـروض ينبـغي أن تكون شـرطـيـة ليكون لهـا تأثيـر إيجـابي على عـملية التـفـاوض لأنها تـتيح لك هامـشـاً للمناورة التفـاوضيـة في المراحل النهائيـة من التفاوض، أمـا إذا اذعنت من البداية وأثناء العرض الذي تقدمه، فـإنك لا تترك الكثير للتفاوض والمساومة في المراحل النهائية وستكون شاقة جداً.

الشرط فقط

إن العروض التي تتضـمن شروطاً فقط ينبغي أن ينصـاع إليها

المفاوض الآخر تعتبر عروضاً قاصرة فعندما ترد عبارة مثل " عليك أن تدفع مقدماً " قد تسبب إحساساً بالاساءة إلى الطرف المتلقي لها خاصة وأنها غير مقرونة بما يخفف من وقعها من حيث إقرانها بعرض معها.

العرض فقط

إن العروض التي تتضمن عروضا فقط تعتبر هي الأخرى بمثابة عروض بالتنازل لمطالب الطرف الآخر. فعندما تقول إننا "سنعطيك تخفيضاً مقداره ١٠٪" قد يكون شيئاً طيباً ولكن قد يستدعي أن يطلب الطرف المعروض عليه هذا التخفيض المزيد من المطالب أو التخفيض، واذا كنت تعطي ١٥٪ تخفيضاً في البداية فماذا ستفعل بعد التعرض لضغوط المزيد من التخفيض؟

الغموض والتحديد

قد تكون شروطك مصاغة بشكل غامض أو بشكل محدد، ولكن ينبغي أن يكون عرضك غامضاً بعض الشيء وإن كنت تعبر عنه بحسم.

.. ولكن لماذا ينبغي أن يكون العرض غامضاً بعض الشيء؟

... السبب هو إيجاد هامش من المرونة في حالة لزوم التكييف.

وغموض العرض يتيح لنا مثل هذه المرونة وقدراً من القدرة على التحرك بعملية التفاوض بشكل ايجابي دون أن يحتسب التحرك على أنه تنازل.

درجة المرونة

المرونة هي ذلك القدر الذي تكون مستعداً من خلاله على التحرك من موقفك الأولي الذي دخلت به عملية التفاوض إن اظهار قدر قليل من المرونة قد يعطي الانطباع بأنك غير راغب في التفاوض نهائياً .. وقد ينتج عن ذلك أن يتخلى الطرف الآخر عن عملية التفاوض من البداية. كذلك فإن إظهار الكثير من المرونة قد يعطي الانطباع بأنك غير متسق مع أو متمسك بموقفك الأولي وربما يؤثر ذلك سلباً على صورتك في ذهن الطرف الآخر وأنك لست بالقدر الكافي من الجدية التي تدعوه للاطمئنان والاستمرار في التفاوض.. الاجابة اذن هي ضبط المعادلة بحيث تحتفظ بقدر كاف من المرونة التي تمكنك من مراجعة موقفك في أي اتجاه كلما دعت الضرورة لذلك.

كيف تقدم عرضك؟

أقر بمضمون العرض ثم توقف عن الكلام. وتأكد من أنك لا تقاطع فترة الصمت التي تعقب عرضك لمضمون المقترح لأن من شأن ذلك الصمت أن يضع ضغوطاً غير مباشرة على/ المفاوض الآخر... فلا داعي أبداً أن تستطرد وتطرح تفسيرات لعناصر هذا المقترح... أقر بالمضمون واصمت وهنا تنتقل الكرة إلى ملعبهم فيكون زمام المبادأة في يدك هنا ... وعليهم هم أن يتحدثوا بشأن هذا العرض ويسألوك فتجيب على قدر السؤال فقط.

تقديم أكثر من عرض

هناك مميزات هامة لتقديم أكثر من عرض بدلاً من تقديم عرض واحد فقط قد يقبله أو قد يرفضه الطرف الآخر على الفور، فإن تقديم أكثر من عرض يمكنك من اعطاء الطرف الآخر أكثر من بديل وفي نفس الوقت فإن اختيارهم لبديل عن آخر أو عدم قبولهم لأي منها عادة ما يساهم في الكشف عن موقفهم التفاوضي.

الاستجابة للعروض المقدمة.

ينبغي عليك ألا تتوقع الموافقة التامة على ما تعرضه، وعليك كذلك أن تتيقن من أن الموافقة على عرضك تعني أن هناك الكثير من العمل الذي ينتظرك. فمن المنتظر أن توضح جوانب الغموض التي عادة ما تكون متضمنة في العروض.. فالموافقة في مثل هذه الأمور التفاوضية عادة ما تعبر فقط عن أن الطرف الآخر قد اهتم بالعرض ولا يزال العمل وتبادل الآراء مطلوباً .

استخدم الأسئلة في استجابتك للعرض.

إن الأسئلة هي أكثر الوسائل فاعلية في الاستجابة للعروض الشرطية، فهنا يتم توجيه الأسئلة بخصوص الشروط أو للكشف عن تفاصيل الغموض المتضمن عادة في العروض أو بهدف توضيح الجوانب غير المفهومة بشكل دقيق.

قم بتلخيص العرض

سواء كنت قد قبلت العرض أو لم تقبله، فإن عليك أن تحاول تلخيصه. ولا عليك أن تهتم بأن مجرد كلامك عن العرض وتلخيصه قد يجعله مقبولاً أو غير مقبول... لأن لاشيء يعني

الموافقة عليه إلا إذا قلت بوضوح أنا أوافق على ذلك .

احذر كلمة " لا الفورية"!
(Beware of saying "No")

إن من أكثر الأخطاء الشائعة هي أن تقول "لا" في السياقات الخطأ وأهم هذه السياقات الخطأ أن تقول "لا" فورية .. فهذا عادة ما يستتبعه إهدار للفرص وربما للعلاقة دون داعٍ... ففي الغالب يشعر من واجهته بكلمة "لا" السريعة بأنك لم تعطه أو تعطي اقتراحه الاهتمام الكافي.. (راعِ الحاجة الهامة للجميع لمفهوم الاحترام المتبادل)... وأكثر من ذلك أن "لا " الفورية لا تحمل للطرف الآخر معلومات تفيد بالتمييز بين " لا" المطلقة المرادفة لكلمة " أبداً" و " لا النسبية " (Relabive No) بمعنى " ربما لا..." اذا كان الأمر يحتاج إلى بعض التغييرات قبل الموافقة .

لاتتعجل في ردك

.. في الحقيقة، أن أي رد فوري - سواء كان سلبياً أو كان متضمناً لاقتراح مخالف- من المحتمل أن يرسل للطرف الآخر الاشارة الخطأ ... أي أنك معني فقط بحلولك أنت فقط، وليس بإسهامات المفاوض الآخر.

كيف تتلقى عرضاً

لا تقاطع مقدم العرض.. لأنه ربما يكون هناك تنازل لصالحك متضمناً في نهاية العرض وقد تفتقده إذا قمت بالمقاطعة ، وربما تثير الطرف المقدم للعرض أو تثير عداوته... وكذلك لا ترفض أي عرض بشكل فوري.

العرض البديل الواجب اعتباره.

إن العرض البديل الواجب اعتباره يأتي من باب الاهتمام المتبادل بالمطالب في عملية التفاوض... إن هذا يعني اعتبار ما يُعرض وإمكانية استكشافه من خلال توجيه الأسئلة والاستماع لمحتوى العرض.. فإنك حين تقدم عرضاً في مواجهة عرض يكون لك عليه تحفظات من الأمور التي ينبغي عرضها بشيء من الحيادية وبشكل يطرح الخروج من مأزق رفض طلب أو عرض الآخرين بشكل فج ينهي عملية التفاوض والعرض البديل الجيد الذي ينبغي اعتباره هو ذلك العرض الذي يتسم بتقديم مصلحة مشتركة في طياته للطرفين.

الحل الوسط/ الأرضية الوسط

ما بين المقترحين، عادة ما يكون هناك، تسوية ما تنتظر الطرفين إذا ما سعيا إلى اكتشافها... وهذا ما يسمى بالأرضية الوسط أو الحل الوسط...

فعموماً ، أن تقايض من خلال التضحية والتخلي عن الأشياء ذات القيم الأقل لك في مقابل الحصول إلى أشياء أقل قيمة للطرف الآخر.. على سبيل المثال، عندما تكون عطشان فأنت تتخلى عن النقود في مقابل الحصول على الماء فأنت تعتبر المال في تلك اللحظة أقل قيمة عندك من الماء فهو هنا وسيلة من أجل أن تطفىء نار الظمأ والعطش.. وفي المقابل فإن الشخص الذي لا يعاني العطش ويملك الماء لكي يبيعه لك فإنه يضع المال الذي تدفعه في قيمة أعلى من الماء الذي ستشربه.

ففي مثل هذه الحالة تتم المقايضة بسهولة فأساسها هو مقايضة المال بالماء والماء بالمال ويشعر الطرفان بأن كلاً منهما قد حقق مكسباً.

قـــائمـــة بأهـم عـــناصــــر تقــــديم العـــــروض للمراجعة

Check list for proposing

- إن تقديم العروض أجدى من إقامة وتبادل الحجج، لأن الحجج لا يمكن أو (يصعب) التفاوض بشأنها*.
- إن العروض تسبق المفاوضة.
- العروض من شأنها أن ترتبط بمفهوم المبادرات.
- العـروض غـير الواقـعـيـة من شأنهـا أن تفـرق بين المفـاوضين وتجعلهم في معسكرات متضادة.
- إن مقاطعة العروض تدفع إلى الخروج إلى حيز تبادل الحجج.

---

* المترجم: مـلاحظة: ينبغي أن ننظر إلى مـا يذهب إليه الكاتب "كيـفين" هنا بشيء من التـحفظ، فنقـول نعم ينبغي تجنب الدخول في الحـجج الشاردة والتي لن تقـدم بل ستؤخر من الاهتمـام بعملية التفاوض وقضاياه ولكن في حالات كـثيرة لا مفر من ترشيـد وتوجيـه الحجج المدروسـة على أساس علمي فـمثلاً حـجة الأرض مـقابل السـلام" في الصراع العـربي الاسـرائيلي أو حجـة " الأمن مـقابل السـلام" لايمكن التغـاضي عن تنفيـذها والدخول في لبـهما.. فـالأولى يتبناها العـرب والعالم في مؤتمر مدريد والثانيـة تتبناها اسرائيل اليوم وبدون حسم لمنطق كل حـجة فإن الأمر سيكون بمثابة الاستسلام وليس السلام كذلك فإن هناك أدبيات علمية عديدة تتناول موضوع الحجج على صعوبته.

- ينبغي أن تتضمن العروض مطالب كل من طرفي التفاوض.
- من الممكن استخدام العروض من أجل الحصول على ردود أفعال الطرف الآخر.
- كن حاسماً فيما يتعلق بالعموميات كأن تقول " لابد لنا من الحصول على تعويضات".
- كن مرناً بخصوص الخصوصيات كأن تقول " إننا نقترح مبلغ عشرة آلاف جنيه على سبيل التعويض ..." (!).
- لا تستخدم لغة غير حاسمة ومؤكدة على سبيل المثال " تجنب تعبيرات مثل " إننا نأمل" و " إننا نود أن .." و" أننا نفضل.." بل عليك أن تستخدم لغة قوية مثل " أننا بحاجة إلى ..." " لابد وأن نحصل على ..."، "إننا نطالب بـ "
- حدد شروطك أولاً ثم كن غامضاً أو محدداً.
- لا تشتكِ فقط بل قدم علاجاً للمشكلة.
- افتتح عرضاً بشكل واقعي.
- تحرك بخطوات محسوبة وقصيرة.

■ حاول أن تستدعي رد فعل الطرف الآخر.

تجنب الأخطاء الشائعة التالية:

■ الشكوى دون تقديم العلاج المطلوب.

■ استخدامك للغة غير حاسمة ومؤكدة (Unassertive Langnage) على غرار .. (أود أن ...» " إننا نرغب في ...»

■ تقديم عروض غير اشتراطية.

■ التفاوض مع ذاتك قبل أن تقابل الطرف الآخر*.

■ الافتتاح بشروط غير واقعية.

■ التصرف بشكل غير متسق في عملية تحريك موقفك.

■ لا تفسد عرضك بلغة غير واضحة وطنانة فقط.

■ تجنب مقاطعة العروض المقدمة إليك.

■ تجنب الافتراض بأن مقترح المفاوض الآخر قد تمت صياغته بشكل صلب وجامد غير قابل للنقاش والتغيير والمفاوضة.

---

* المترجم.. ملاحظة ماهو وجه الخطأ الشائع في هذه العبارة، الحقيقة أن هذا الأمر مطلوب في عملية الإعداد الجيد ولقد ذكر هذا الكاتب كيفين نفسه في مرحلة الاعداد.

المرحلة الرابعة : المساومة

تقديم :

إن عـملية التـساوم تتضـمن تبادل المـصالح والمطالب فـأنت تعطي شيئاً مقابل الحصول على شيء آخر. إنها مرحلة التفاوض* التي تحدد الفرق بين النجـاح والفشل في عملية التـفاعل بمراحلها المخـتلفة وهـناك العديد من الأدوات والأسـاليب التكتـيكيـة التي يتعين على المفاوض استخدامها ليتأكد من نجاحه في الوصول إلى اتفاق يحقق مطالبه.

المساومة ما هي إلا الشروط الدقيقة التي تستقر عليها.

إن المساومة هي الحل الدقيق لمشاكل التفاوض فهي تتعامل مع السؤال القائل : " ماهي الاتفاقية المقبولة لكل منا؟ إن المساومة هي

---

* المترجم: مـلاحظة هنـا لا يفـرق الكاتب كـيـفين بين المسـاومـة Bargaining والتفاوض Negotintion بالشكل العلمي الدقيق فالتفاوض والتـساوم يتشابهان في فكرة المقايضـة، ولكن التساوم غـير رسمي عادة والتـفاوض رسمي عادة والتـساوم "غير الرسمي" يتم خارج قاعات التفاوض، في عشاء في النادي، في مركب، ويحتمل انكارية الرسـائل لأنـه غـيـر رسـمي، إذا مـا أورده أو أشـار إليـه أحـد المفـاوضين في المفاوضات (الرسمية).

الوصول إلى تلك الشروط الدقيقة التي تستقر عليها سواء تعلق ذلك بقضية بعينها أو بعدة قضايا.

المساومة دائماً شرطية.

إن من أسس عملية المساومة أن تجعل من أي عروض عروضاً شرطية حيث لا يوجد هنا ما تعطيه مجاناً وبدون مقابل... بل لابد من هذا المقابل دائماً.

أسلوب مباشرة التساوم

كل المساومات ممكن أن تصاغ في معادلة مفادها " إذا ما فعلت هذا ... سأفعل هذا أو ذاك".

لأنك إذا ما قدمت عرضاً دون شروط ستجد المفاوض الآخر يقبل مثل هذا العرض دون أن يعطيك شيئاً في المقابل. وخطورة العرض غير المشروط هذا أنه سيعطي المفاوض الآخر انطباعات بأنك تتعامل معه من منطلق اعطائه حقوقه مثلاً فقط أو يفهم أن ما تمنحه هو حقه المكتسب بطريقة أو بأخرى وبأنك فعلت هذا من منطلق موقفه القوي الظاهر أو حتى إن لم يكن في موقف الأقوى فعلياً فربما يقتنع بأنك مقتنع بأن موقفه هو الأقوى .

الخطأ المحتمل في أسلوب العرض الشرطي

ليس بالضرورة أن يكون أسلوب العرض الشرطي ناجحاً ومساعداً لك في كل الأحوال.... فلا بد أن يكون في شكل مقولة تقريرية مدروسة astatement ولا يكون مثلاً في شكل سؤال أو استفسار كأن تصوغه على النحو التالي ....

" إذا ما وافقنا على مطالبك ... فهل توافق على مطالبنا؟!

هذا الأسلوب وهذه الصياغة قد تستدعي استجابة بالنفي سلباً وقد تتسبب في الكثير من الأخذ والعطاء غير الضروري.

الشرط والطلب

إن المساومة مثلها مثل العرض في أنها تتضمن شرط + عرض حيث يصف الشرط وبشكل دقيق ماذا تريده من المفاوض الآخر، ويرتبط العرض بشكل دقيق كذلك بمطالب المفاوض الآخر...

أي بخلاف العرض (proposal)*، فإن المساومة تتضمن شرطاً دقيقاً وعرضاً (offer) دقيقاً كذلك. فليس يوجد شيء غامض أو يتم تغميضه كما يحدث في حالة تقديم العروض

* ملاحظة للمترجم : إن كلمة proposal تعني عرض أو مقترح في العملية التفاوضية ... وكذلك كلمة (offer) تعني عرض كذلك وحتى نزيل اللبس أوردنا الكلمتين الإنجليزيتين بين الأقواس.

(proposals) فالمساومة تأخذ الشكل المحدد التالي:

" إذا وافقت على تحديد التعويض عن الخسائر ليكون بمبلغ ٣٥ ألف جنيه، فإننا سنصدر مذكرة اعتماد بهذا المبلغ في صفقة العام القادم"

إذن فإن المعادلة أعلاه واضحة حيث عليك استخدام الشروط والمطالب معاً وبشكل دقيق ومتوازن فاستخدام الشرط فقط قد يفهم منه أنك توجه تهديداً والعرض فقط يعني أنك تضحي بأشياء دون مقابل أشياء أخرى .

قدم الشروط دائماً.

عندما تقدم عرضاً قد تمت مراجعته، فإنه ينبغي عليك ألا تنسى أن تصحب كل عرض بالشرط المناسب فكثيراً ما ينسى المفاوض الشرط مع تقديم عرضه.. لأنك إذا ما نسيت هذا الأمر ثم قمت بتقديمه بأثر رجعي فهذا عادة ما يثير الشبهات حولك وحول أدائك التفاوضي لدى المفاوض الآخر.. وقد يكون رد الفعل عدم التعامل معك بجدية... وقبل هذا وبعده فإنك قد قدمت عرضك وتم قبوله وانتهى الأمر. أو قد ينظر إليه على أنه نقض للاتفاقات .

ومن هنا لابد - اذن - من أن تقدم الشروط دائما..

المساومة محددة.. وتهدف إلى الوصول إلى اتفاق.

أنك حينما تساوم فإنك في الحقيقة تسعى إلى الوصول إلى اتفاقات مع من تتساوم معهم.. وقول "نعم" في حالة التساوم يعني "صفقة".

اذا كان هناك قدر من " الغموض " في التساوم فهنا نجد صعوبة في التفريق والتمييز بين التساوم (Bargin) والعرض (Proposal) .. فإنك تستطيع أن تقول "نعم" وأنت بصدد المساومة فتنهي التفاوض .. فبقولك نعم هنا في هذا السياق فأنت تقبل العرض وشروطه.

إنك عندما تساوم فإن التساوم يفض الغموض عن الكلام فتتعرف تحديداً على ما تريده في مقابل ما تقدمه..

عملية الاستجابة إلى التساوم

إن استجابتك للمساومة تعتمد على قبولك أو عدم قبولك للصفقة المعروضة عليك دون تفاوض آخر... وقبولك قد يكون

بالموافقة الصريحة أو الضمنية التي تكون مفهومة جداً للطرف الآخر.

تعديلات في مسار المساومة

في حالة أن يكون العرض المتضمن في عملية التساوم غير مقبول بالنسبة لك فإنك في هذه الحالة تقوم بتقديم عرض شرطي آخر يتضمن البنود المعدلة التي تراها.

إن إقامة وتبادل الحجج هنا يعتبر استجابة ضعيفة من ناحيتك، لأن هذا سيعيدك إلى منتصف مرحلة التحاور التي قد انتهت وليس من شأن الحجج هنا أن تنتهي إلى مساومة جيدة يتم تعديل العرض فيها.. ولكن هذا لايمنع - إذا رأيت ذلك - أن تعود إلى مرحلة التحاور لاستكشاف كافة الاختيارات والامكانيات المتاحة للتحرك إيجابياً وإعادة التفاوض بخصوص ما يفيد اعادة التفاوض بشأنه.

وإنه لمن الشائع أن يتبادل المتفاوضون التساوم وحركات التساوم لتعديل الشروط والمطالب المتضمنة في عملية التساوم وأحياناً يتم ذلك بشكل فوري حتى لا تفقد عملية التفاعل الإيجابي قوة الدفع اللازمة لنجاحها.

تبادل العروض/ المقترحات
Exchange of proposals

إن تبادل العروض Proposals قد يؤدي إلى الانتقال إلى مرحلة المساومة. فسلسلة الحركة التي قد ينتهجها المفاوضون من مقترح أوعرض إلى آخر (proposal) [أي ذلك المتضمن لعرض شرطي غامض/ أو يتسم بالتعميم) إلى تساوم (Bargain)(أي إلى عرض شرطي محدد) عادة ما يحرك عملية التفاوض نحو انتظام سريع يأتي بالنهاية المرجوة من التفاوض... فإذا حان موعد مرحلة التساوم أصبح لدى كل من الطرفين معلومات كافية بخصوص ما يمكن قبوله وإلى أيّ مدى يمكن الذهاب إليه من أجل مقايضة ما يطالبون به بما يطالب به الطرف الآخر.

أسلوب تناول مشاكل التساوم

- اذا لم يقبل الطرف الآخر ما تساوم عليه، تذكر أن الدخول في تبادل الحجج سواء بالدفاع أو الهجوم لن يكون التحرك مؤثراً من جانبك عادة .
- إذا رفض الطرف الآخر ما تساوم عليه، أطلب منهم أن يتقدموا بالبديل.

- إذا رفضت مـا يذهبون اليه في عـملية التفاوض حـاول أن تقدم مايسمح بتغيير العرض أو الشروط المقدمة لك أو كليهما.
- تبادل التحركات من أجل الوصول إلى اتفاق.

الدخـول فـي اقامـة الحـجـج مـن الأخـطـاء الشـائـعـة

إن من الأخطاء الشـــائعة الاستـمـرار في الجـدال وتفنيـد المقترحات والعروض التي لا توافق عليـها. لأن الدخول في اقامة الحجج وتفنـيدها وتبادلهـا قد يحـجب عنك النظر بعين الاعتـبار لمقتـرح أو عرض بديل. خـاصة مـثل ذلك العرض الذي يتـضمن عناصر من مقترح المفاوض الآخر الأصلي من أجل أن تساهم في انسياب مرحلة المساومة.

فبـدلاً من تسجـيل عدم موافـقتك حـتى يغيـر الطرف الآخر وجـهة نظره ومـوقـفه على أسـاس الحـجج فقط، فـإنك تسـتطيع تحريكهم من مـقترحهم الراهن بـعرضك عليهم نوعاً من التـساوم المحدد وهذا قد يأخذ الشكل أو الصياغة التالية:

" إذا ما اسقطتم/ أو قمـتم بتعديل/ وقمتم بتغـيير شروطكم

أو عرضكم على النحو التالي ......

فإنني أستطيع أن أقوم بتحسين/ أو تغيير/ عرضي عليكم على النحو التالي ....

الطريق المسدود
Dead Lock

مثلما نتمكن من فتح الطريق المسدود الذي قد يواجه عملية التحاور بمقترح/ عرض، فإن التساوم أيضاً قد يفتح الطريق المسدود أمام المقترح/ العرض.

المفاوضة بخصوص عدة قضايا

عندما تكون هناك أكثر من قضية تتنازع مع قضايا أخرى (وهذا وضع طبيعي في كثير من الحالات)، فمن الأفضل أن تلتزم بمبدأين هما:

(١) لا يتم الاتفاق حول قضية إلا بالاتفاق على كل القضايا.

(٢) لابد من ربط كل القضايا ببعضها البعض.

حـافظ عـلى مـبـدأ أن تـكون الصـفـقـة متكاملة.

إن المبدأ الأول -المذكـور أعلاه- يضمن الثـاني. إن الوصول إلى اتفاقات بشـأن بنود منفصلة وقضايا بعـينها دون الوصول إلى اتفـاق شامل قـد يتـركك في منتصـف الطريق أي أنك قد لا تجـد هامـشـاً جيـداً للتـفـاوض في المراحل النهـائية من المـفاوضـات. وستكون مـشكلتك حينذاك هي مـحاولة إيجاد مـثل هذا الهامش لتحـركك بخصـوص القضايا المـعلقة دون أن تتخلى عـن النجاح بخصوصها. كذلك فإنه ومن الناحية الأخرى، إذا ما حافظت على مبدأ ربط القضايا فإنك تحافظ على عمليـة التفاوض مفتوحة حتى يتم التعامل الفعال مع كل القضايا.

لا تتم الاتفـاقـات عـلى أي شـيء حـتى تتم الاتفـاقـات حـول كـل شـيء .

أن من المبادئ الهـامة في التـفاوض هو أن تتـوصل إلى اتفاق بشأن القضايا مجتمـعة...، فإذا كانت هناك ستُ قضايا فإن عليك أن تـفـاوض بشأنهـا بشكل مـتكامل مـن القضـيـة رقم (١) إلى القـضيـة رقم (٦) وأن تربط بخـصـوص مـا يتم التفـاوض عليـه

بخصوص كل قضية على حدة .

وماذا عن التفاوض بخصوص القضايا بطريقة الخطوة-خطوة؟

هناك مدرسة في التفاوض تؤكد على أن التفاوض بخصوص كل قضية على حدة أفضل من تعقيدات تناول القضايا كلها بشكل متكامل والحجة المقدمة هنا أن عملية التفاوض تكون أيسر بكثير إذا تم التفاوض بخصوص كل قضية على حدة وكذلك فإن ادارة التفاوض (من الناحية الإدارية). يكون أيسر وأكثر واقعية إذا تم انتهاج الخطوة خطوة وقضية قضية، ولكن أهمية التعامل الكلي مع كل القضايا له نفس الأهمية وأكثر فرغم صعوبة ادارته إلا أن التعامل الكلي يسهل الوصول إلى اتفاقات كاملة وشاملة.

في النهاية كما أن التعامل مع القضايا ككل يتيح المقايضات التي تسهل من تعثر المراحل الأخيرة في مرحلة المساومة.

ولكن بالتفاوض حول كل بند أو قضية بشكل منفصل قد يجعلك مُجبراً على تقديم التنازلات في كل نقطة وموضوع... وفي المراحل النهائية لا يتبقى لك مما تساوم عليه.. وفي هذه المرحلة لايكون أمامك فعلاً إلا التنازلات وتلقي النقد من

زملائك ومن فوضك للتفاوض.

قائمة للمراجعة بخصوص مرحلة التساوم.

- القاعدة الحاسمة والمطلقة هنا وبدون استثناءات هي "أن كل عرض offer لابد وأن يستتبعه شرط".
- قرر ما ترغب في طلبه مقابل عروضك.
- ضع شروطك في مقدمة عرضك.
- حافظ على ارتباط كافة القضايا حتى تتمكن من المفاوضة السليمة إلى نهاية التفاوض.
- كن مستعداً لأن تجلب إلى مائدة التفاوض أي قضية قد تم الاتفاق عليها من أجل الحصول على هامش للحَركة إذا ما تعرضت لضغوط الطريق المسدود بخصوص قضايا ونقاط أخرى.
- لا تعطِ شيئاً أبداً دون مقابل.

تجنب الأخطاء الشائعة التالية:

- العروض غير المشروطة .
- الاستئذان بخصوص المساومات التي تصاغ في شكل سؤال وليس في شكل مقولة تقريرية.
- أن تنسى تقرير شروطك.
- أن تفصل العرض عن الشروط من خلال تعليقات وتفسيرات.
- أن تتعامل وتصل إلى اتفاقات بخصوص كل قضية من قضايا التفاوض بشكل منفصل.
- عدم ربط التحرك بخصوص قضية معينة بالقضايا الأخرى.

احتمالات ناتج التساوم.

- أن يحصلوا على ما يريدونه بشروطك.
- أن تحصل على ما تريد بشروطهم.
- أن يحصل كل من الطرفين على بعض ما يريده كل على حسب شروط الآخر.

الاتفــــاق

تمهيد:

هناك نوعـان رئيسيـان من الضغـوط على المفاوض أن يتـعامل معـهما. الأول ينبع من طبـيعة الغمـوض وعدم التأكـد المصاحب لعمليـة التفاوض بطبيـعتهـا، حيث أنك لن تعرف بسهـولة حدود المفاوض الآخـر ونقطة خروجـه من العملية التـفاوضـية.. والنوع الآخر من الضـغوط يأتي من احساسك الضـاغط بأن تتوصل إلى اتفـاق ملائم قـبل أن تتـاح الفـرصة للـمفـاوض الآخـر لممارسـة الضغط عليك لتـخرج من عمليـة التفاوض وأنت بعـيد عن نقطة الخروج التي تكون قد حددتها لنفسك.

... وهناك عامل الوقت الذي يمثل بعـداً آخر، فكلما اسـتمرت المفاوضات كلما كان لديك الوقت لكي تنتزع من المفاوض الآخر تنازلات، ولكن وبنفس المنطق، فكـلما طال أمـد التفاوض كـلما توفر الوقت لنفس المفاوض الآخر ليفعل نفس الشيء معك.

أهمية معرفة أساليب إنهاء التفاوض
The importance of Closing Techniques

إن المفاوضين غير المتمرسين يجدون دائماً صعوبة في معرفة كيفية انهاء الصفقات وتوقيت ذلك الفعل المناسب .. ولذلك فإنهم عادة مايستمرون في عملية التفاوض لفترات طويلة وتأخذ نقاط فرعية وغير رئيسية أغلب الوقت والجهد... كذلك فإن إطالة أمد التفاوض يمثل مخاطرة على ما يمكن أن يكون قد أحرزوه.

... ولكن ما هو السبيل لمعرفة أساليب إنهاء التفاوض حتى يتم تجنب اطالة أمد التفاوض فيما لا ينفع وقد يضر إنهاؤها؟! هذا ما ستتعرف عليه في هذا الجزء.

إنهاء التفاوض غالباً ما يكون صعباً

إنك لا تحب أن تقول "نعم" في حالة وجود امكانية لديك كي تحسن من العرض الراهن الذي يعرضه عليك المفاوض الآخر، وكذلك أنت لا تحب أن تقول "لا" في حالة أن يعرض عليك المفاوض الآخر شيئاً تفضل أن تستبعده من دائرة المناقشات.

إذن - فإن من الأفضل والأسهل أن تتعلم كيف تُنهي التفاوض.

إن قرار انهـاء مرحلة التساوم يـرجع إلى حكمك على الأمور، حـيث أنه لمن النادر لـلطرفين أن يصـلا في وقت واحـد إلى قـرار الخروج من المفاوضات.

إن مـعقـولية قـرارك بإنهاء الـتفـاوض يحدد كـيفـية رد فـعل المفـاوض الآخر لذلك، فـعمليـة الانهاء هذه بمثـابة ارسال رسـالة للمـفاوض الآخـر بأنك لا تنوي تحـسين عـرضك الراهن وأن من الأفضل له الآن أن يصل الى اتفاق معك.

ومع ذلك، فإن محاولة الانهاء المبكر للتفاوض من الممكن وأن يكون أمراً خطيراً، فبمجـرد أن تقدم عرضك النهائي ويتم رفضه، فقد تجد نفسك في مسار التنازلات الضخمة فيما بعد... بالاضافة إلى أنه في حـالة أن تضطر فـي بعض الظروف أن تحـاول انـهـاء التفاوض بشكل مبكر من شأنه أن يسيء للغاية إلى معقوليتك.

هل أحـرزت مـا أردت؟

من أفضل ما يُنصح به هو إنهاء التفـاوض عندما تشعر أنك قد أحرزت ما أردت.فتضـييع الوقت وأنت تتعرض لمزيد من المخاطر قد يعرض ما أحرزته للانهيار.

لا توافق بتسرع

إذا كنت في حالة شـغف بخصوص ما تتفـاوض بشأنه وعندك الاستعداد للموافقة للحصول على مطلبك خاصة عندما تكون قد تلقيت عـرضاً يظهر منه أن يتـوافق تماماً مع كل توقعـاتك فإنه من الأفضل هنا ألا تتسرع وتوافق بشيء من التسرع لأن رد فعلك قد يلفت نظر وانتباه المفاوض الآخر بأنه كان أكثر من كريم معك، أو قد يشعـره بأن ما يحصل عليه لا يسـاوي ما أعطاه لك... وهنا قد يفكرون في محـاولة إفساد الـصفقـة وحتى وإن سجلوا التـزامهم بالصـفـقـة فـدائمـاً هناك وسـائل لخلق الصـعـوبات أثناء تنفـيـذ الصفقات.

اختيار طريقة لإنهاء التفاوض

إن هناك العديد من الطرق لإنهاء التفاوض كـما سيلي تفصيله وهذه الطرق هي :

طريقة التنازل النهائي المتبوع بالإنهاء:

وهذه الطريقـة تعني أن تقـوم بإنهـاء مرحلة المسـاومـة بتقـديم تنازل شرطي من شأنه أن يحسم الصفقة وينهيها.

الإنهاء بالتلخيص

وهنا تقوم بتذكير المفاوض الآخر بالتنازلات التي قد قام بها كل منكما، وأن تسلط الضوء على الفوائد التي تنتظر كلا منكما بتوقيع الاتفاق النهائي والوصول إليه. ثم تقوم بتلخيص كل ماتم الاتفاق عليه وذلك المشوار الطويل الذي قطعه كل منكما ثم تدعو إلى اتفاق على أساس الشروط التي قمت بعرضها.

المَهارة تكمن هنا في تصوير حجم الجهد الذي بُذل وجعل المفاوض الآخر يقتنع بعبثية الاطاحة بمثل هذا الجهد الكبير الذي بذله الطرفان وإنه من المهم بل والحيوي الانهاء الجيد لهذا الجهد بالوصول إلى اتفاق مقبول لكل من الطرفين. إن هذه الطريقة عادة ما تكون جيدة عندما يكون احراز التقدم صعباً في المرحلة النهائية.

الإنهاء بالتأجيل

هنا تقوم بالتلخيص كما في الطريقة المذكورة أعلاه، ثم تتبع ذلك بتأجيل عملية التفاوض حتى يقوم كل طرف بتقييم الموقف الراهن والموقف بعد الوصول إلى اتفاق على ما تم طرحه من شروط، ثم حدد مدة التأجيل (سواء بالساعات أو الأيام أو الأسابيع).

إن ميـزة هذه الطريقـة أنها تتـيح الفرصـة لاعتـبار وتصـور ما يترتب عن الرفض أو القبول.

الإنهاء المشفوع بلغة " وإلا ..."

هنا تقوم بالتلخيص وتدعو الطرف الآخر لاتخاذ قـرار بتاريخ مـعين، مع طرح مقـولة واضـحة المـعنى تنص على التـبعـات التي ستحدث في حالة عـدم الوصول إلى اتفاق والضرر الذي سيلحق بالطرفين من جراء عدم الوصول إلى اتفاق.

إن هذه الطريـقـة مـاهي في الواقع إلا بمثـابة "انذار نهـائي" uttimatum، ولكن من شـأنهـا أن تثـيـر عـداوة لدى الطرف الموجهة إليه.

طريقة الاختيار بين اتفاقات بديلة.

هذه الطريقـة، لا شك أنهـا جيـدة اذا كـان بمقـدورك توفيـرها وتوظيفها.. فهنا تعرض على الطرف الآخر. أن يختار بين اتفاقات بديلة وأن يقرر بشأن الخيارات المطروحة.

إن الاتفاق قد يكون خطراً .

لاشك أن الاتفاق هو الهدف النهـائي لكل مفاوض يدخل إلى

عملية التفاوض والمشكلة التي قد تظهر بعد الاتفاق هي أن هناك من تأخذه نشوة وفرحة الوصول إلى الاتفاق الذي عادة ما يكون نتيجة لجهود مضنية... ولكن في ظل هذه النشوة والفرحة بانتهاء المهام الشاقة والوصول إلى اتفاق قد يظن البعض أنه قد تم الاتفاق على كل الأشياء الهامة ولكن الحقيقة تقول بعكس ذلك.. ولذا كن حذراً للغاية واهتم تماماً بكل التفاصيل بخصوص ما وافقت عليه.

تأكد من الاتفاق بشأن ما تم الاتفاق عليه

... إنه لمن الضروري جداً ولا شك، أن تتأكد الأطراف مما يُعتقد أنه قد تم التوصل إليه وتمت موافقة الطرفين عليه قبل أن تترك مائدة التفاوض.. كذلك لا بد من التأكد بأن التفاوض ونتيجته قد تم تسجيله بشكل وافٍ وواضح ففي مثل هذه الاجراءات ما يمنع أي ارتباك أو اختلاف أو عداء بعد انتهاء التفاوض.

وهنا لا بد من تلخيص ما ورد بخصوص كل قضية من القضايا وأن تتم الموافقة على التلخيص من قبل الأطراف المتفاوضة وهنا يتم تعريف أي مصطلحات أو نصوص تكون

محل اختلاف وتباين في فهمها.. وتاريخ المفاوضات يوضح لنا مثل هذه الاختلافات خاصة عندما تكون هناك مصطلحات مطاطة مثل " كافي" (suffilient) "ومعقول" (Rcasonable) و"مناسب" (Adeqnate) إلى آخره.

كذلك وعلى سبيل التأكيد على ماتم الاتفاق حوله ينبغي الشروع في كتابة خطابات الاتفاق كتوثيق لما تم التوصل إليه ويكون ذلك فور الانتهاء من التفاوض.

الاختلاف في التفسير.

إن من تبعات الاخفاق في التأكيد على ماتم الاتفاق عليه، حتى مع أطراف تثق فيهم وتعرفهم جيداً من شأنه أن يجلب أوقات عصيبة تعاني منها. فكثيراً ما يحدث تنازع بين الأطراف عند تطبيق وتنفيذ ما تم الاتفاق بشأنه وهنا تتباين التفسيرات بين الأطراف وقد تختلط الأمور كثيراً وتختلط مفاهيم "البراءة" م "الكيد" أو "نقض الاتفاق" ... أو "الاستغلال".

الاتفاقات لابد وأن توضح بكل التفاصيل الممكنة

إذن - ولكي نتجنب مشاكل تباين التفسيرات فإنه من المتعين أن يتم توضيح كل شيء وكل قضية بالتفصيل الكامل الذي لايسمح بالتباين في التفسيرات والخلافات التي تنشأ في التنفيذ.. ولابد أن يتم ذلك على مسرح العملية التفاوضية وفي غمارها.

إعادة التفاوض

إذا ما نشب صراع أو خلاف حاد لم يتم تداركه عند عرض تلخيص لما تم الاتفاق حوله، فلا مانع من اعاددة التفاوض من جديد بخصوص القضايا أو البنود موضع الاختلاف أو الصراع حتى يتم التوصل إلى اتفاقات واضحة وجلية... إن الإخفاق في الوصول إلى اتفاق كامل بشأن كل التفاصيل قبل أن يتم الشروع في تنفيذ مثل هذا الاتفاق قد يكون له عواقب وخيمة للغاية، تماماً كما في حالة أن تحاول تنفيذ اتفاق أو صفقة لم يتم الاتفاق حولها نهائياً.

قائمة لمراجعة البنود الهامة بخصوص الانهاء والاتفاق

* قرر أين ومتى تنوي التوقف عن المساومة.

* سل نفسك: هل الأمر معقول؟ هل هو متعجل؟

* هل قاموا بتعريف واضح أو ارسلوا اشارة واضحة بأن عرضك المُحسّن من شأنه أن يساعد في التوصل إلى اتفاق بشأن كل القضايا بشكل متكامل؟

(وإذا كانت الإجابة بالنفي، فعليك تجميع كل اعتراضاتهم والتفكير فيها قبل أن تقدم أي عروض أخرى).

أما إذا كانت الاجابة بالإيجاب فعليك التفكير في التنازل الأخير المشفوع بالإنهاء.

* ابدأ بطريقة الانهاء بالتلخيص ثم حاول بعدها الانهاء بطريقة التنازل النهائي أو العكس.

* إذا قررت أن تطرح "عرضاً نهائياً" سل نفسك: هل أنت جاد أم أنك تحاول أن تخدعهم؟ .. وتذكر، أن العرض النهائي يزيد من معقولية الطرف الذي يقدمه بقدر كونه رسمياً وبقدر

كـونه مقـدما من مـفـاوض ذي مكانة أو تمثـيل مرتفع ومن كـونه معـروفاً ومـعروضـاً على جمـهور كـبيـر، ومن كونه مـحدداً في الموضوع والتوقيت... أما " العروض النهـائية" الخادعة فإنها تدمر معقولية المفاوض الذي يوظفها في مفاوضاته الراهنة والمستقبلية.. ولذا لا تحاول أن تجـبر نفـسك على القيام بتـقديم "عـرض نهائي" وأنت تحت ضغوط عاطفية.

- تذكـر: " أن طريقة " الـتأجـيل" أو طريقـة " التهـديد" يسـتتبـع توظيـفهـا مخـاطر كبـيـرة أكثـر من استـخدام طرق " الانهـاء بالتنازل النهائي " أو " الانهاء بالتلخيص"
- سل نفسك، إذا ما نجـحت عملية الانهاء، فـما الذي تم الاتفاق عليه؟.
- قم بتفصيل الاتفاق.
- قم بوضع قائمة بالنقاط التي تم التفـاوض حولها وما يتعلق بها من توضيحات وتفسيرات وفهم.
- حـاول أن تمنع الأطراف الأخـرى من مغـادرة مـائدة التفـاوض حتـى يتم الاتفاق على ملخص مـا دار أثناء عملـية التـفاوض

والنتائج التي تم التوصل إليها وأن كل ذلك قد تم تسجيله.

- إذا ما كان هناك اختلاف حول الاتفاق " المزعوم" فمن المهم أن تعيد عملية التفاوض حتى يتم الوصول إلى اتفاق لا خلاف حوله.
- إذا ما كان الاتفاق شفهيا، فعليك أن ترسل مذكرة إلى خصمك بما تؤمن بأنه قد تم الاتفاق عليه فور انتهاء الاجتماع.

الأخطاء الشائعة التي ينبغي تجنبها

- عدم القدرة على انهاء المساومة.
- اعطاء تنازلات بسبب فرحة ونشوة اللحظات الختامية من التفاوض.
- عدم القدرة على الحكم الجيد للعروض المقدمة.
- الخداع من خلال " العرض النهائي".
- الانهاء بتنازلات غير مشروطة من جانبك.
- القيام بتقديم تنازلات كبيرة على سبيل الانهاء.
- عدم تلخيص ما تم الاتفاق حوله .

- القيـام بتوجـيه التهـديدات غيـر المناسبة باسـتخـدام لغة " وإلا فإنني..."
- عدم تسجيل ما تم الاتفاق حوله بشكل مقبول.
- محاولة الغش عند تسجيل " اتفاق مزعوم".

أساليب التفاوض
Styles of Negotiation

إننا لا نتـفـاوض من فـراغ . هـناك شيء مـا يحـتـاج إلى أن نتـفاوض عليـه.... وهنا نجـد ساحـة عريـضة تمارس فـيهـا ألوان وأشكال وأساليب من الـتفاوض، فـهذا البائع يحـاول ومن خلال هذه العملية أن يستغل الزبون من خـلال أساليب ذكية، وهذا آخر يتفـاوض مسـتنداً على استـغلال جهل الآخـرين وذلك يسـتخدم أساليب تهديدية إذا ما قاومه الطرف الآخر.

بُعد الأسلوب
The style Dimension

ينقسم المفاوضون إلى هؤلاء الذين يريدون الحصول على شيء مقـابل لا شيء وهؤلاء يطلق عليـهم تعبـير "أصحـاب الأسلوب الأحمـر" (RED Stylists) وهؤلاء الذين يريدون الحـصـول على شيء مـا مـقـابل شيء آخـر وهؤلاء يُـطلق عليـهم تعـبـيـر "أصحاب الأسلوب الأزرق" (BLUE Stylists) .

إن بُعـــد الأسـلوب يشكـل في واقع الأمـــر مُـــتـــصـــلاً (acontinuum) ، يقع عـلى نقطتـه المـتطرفـة أصــحـاب الأسلوب الأحمر وعلى النقطة الأخيـرة المضادة لها يقع أصحاب

الأسلوب الأزرق ويقع فيما بينهما خليط من ألوان المفاوضين الآخرين ما بين ألوان الأحمر والأقل حُمرة والأزرق والأقل زُرقة والسماوي إلى آخره من درجات الألوان.

ويؤمن أصحاب اللون الأحمر بأن المفاوضات تكون في صالحهم إذا تم النظر إليها من منطلق المعطيات التالية:

- النظر إلى كل المفاوضات كأنشطة آنية.. راهنة وليس هناك -من وجهة نظرهم - أي ضرورة للنظر للمدى الطويل أي أن شعارهم هو " الآن وهنا وفقط"*
- كسب جولات التفاوض من خلال الهيمنة على ساحة التفاوض.
- الايمان بأن الكثير لهم يعني القليل لك بالضرورة.
- استخدام الخدع والحيل، بل والفخاخ القذرة" وأساليب القهر للحصول على ما يريدون.
- الحصول على أشياء دون مقابل.

* المترجم: هذا هو الشعار الذي يرفعه ما نسميه أيضاً بأصحاب المدرسة الصفرية في التفاوض.

أما المفـاوضون من أصحاب الـلون الأزرق فإنهم يؤمنون بأن المفاوضات تكون في صالحهم إذا ما انطلقت من الأسس التالية:

- النظر إلى كل المفـاوضـات كـأنشطة لا بد وأن تتم رؤيتـهـا من خلال السياقات بعيدة المدى وليس فقط " الآن - وهنا".
- إن النجاح يعني ضرورة التعاون مع الأطراف الأخرى.
- الإيمان بأن الكثيـر الذي قد يحـصل عليه يعني أن تحـصل أيضاً أنت كطرف ثان على الكثير.
- تجنب أساليب السيطرة والالتفاف.
- محـاولة العثور على مـا يمكن التفاوض عليـه ويمكن أن يحصل عليه الطرف الآخر في مقابل ما نحصل عليه.
- أن نمنح الطرف الآخر شيئاً مقابل ما نحصل عليه.

من واقع الممـارسة، نجد أن اصطدام أصـحاب الأسلوب الأحـمر بأصحاب الأسلوب الأزرق يؤدي إلى نتائج متنوعة.

ماهـي تلك النتائج المتنوعة؟

قـد يسـتطيع المفـاوض من أصـحاب الأسلوب الأحـمـر أن

يخيف المفاوض الآخر ويهدده ويتمكن من إخضاعه.

ودائماً ما يعطي المفاوض الخاضع أشياء في مقابل لا شيء فإنه يعطي المفاوض ذا الأسلوب الأحمر " مايريده دون أن يحصل منه على أي شيء مقابله. ومثل هذا المفاوض الخاضع دائماً ما يكون مصمماً على الوصول إلى اتفاقات يضحون في الوصول إليها بالكثير لاحساسهم أن في مثل هذا الاتفاق في حد ذاته نوعاً من التأمين لهم.. إنهم يخشون الفشل في الوصول إلى اتفاق أكثر من خوفهم من الاستغلال.

.. إن هناك بعض المفاوضين من أصحاب الأسلوب الأحمر يحصلون على أشياء مقابل لاشيء ولكن بإخفاء نواياهم... وهؤلاء هم ما نطلق عليهم لقب " المفاوض ذو الأسلوب الأحمر المتخفي" (Covert Red St ylists).

وهم يقومون بأعمال الاستغلال في التفاوض عن طريق التخطيط والتدبير المُسبق أو عن طريق استغلال ما يتاح من فرص .. فهم لا يستطيعون إغراءات الحصول على شيء ما دون أي مقابل.

وفي سياقات مختلفة ومناسبات مختلفة قد تجد نفسك

مباشراً لأكثر من أسلوب في عملية التفاوض وأمثلة ذلك ما يلي:

- أينما قمت بتقديم عرض غير مشروط فأنت في فئة المفاوض الخاضع.
- أينما قمت بالمطالبة بالحصول على أشياء من طرف واحد دونما محاولة أن تنظر إلى ما ستقدمه نظير ذلك، فإنك قد دخلت في إطار المفاوض ذي ا لأسلوب الأحمر أو إطار الاستفزاز للآخرين.
- إذا ما قمت باستغلال آخرين، لأنك لا تقاوم اغراءات فرصة الاستغلال فإنك في فئة الأسلوب الأحمر الخفي.
- إذا ما استخدمت مقترحات وعروضاً مشروطة... على غرار " إذا فعلت كذا ... سأفعل كذا، فإنك تدخل في فئة المفاوض الحاسم المؤكد على الطبيعة الفعالة للتفاوض.

من هنا ومما سبق فأنت بحاجة إلى التعامل مع نوعية المفاوضين أعلاه وفئاتهم التي ذكرناها... والتي تختلط فيها أساليب المفاوض " الأحمر" " والأزرق".

لكن عليك أن تدرك أنه بينما ينتمي بعض الناس بشكل

أساسي إلى أسلوب أو آخر...، فإن أغلبية الناس الذين ستتفاوض معهم قد يكونون غير واضحين بشأن الأساليب التي يفضلون استخدامها وقد يتنقلون من أسلوب إلى آخر معتمدين في ذلك على قراءتهم للموقف الذي يتفاوضون من خلاله.

المفاوض الصعب والمستفز

إنك وعلى الأقل في بعض الأوقات ستشعر بأن أغلب المفاوضين الذين تقابلهم من النوع الصعب إلى حد ما فطالما هناك تفاوض فهناك من لا يتفق معك ومع حلولك لمشكلة ما وربما تجدهم يعاندون ما تذهب إليه من حلول ويفضلون حلولهم هم لذات المشكلة... ولكن العزاء هو أن هذا من طبيعة الأمور وأغلب الوقت فإننا نتمكن من السيطرة على شعور نفاد الصبر لدينا ونقفز فوق هذا الشعور.

ولكن علينا بالفعل أن نتعامل مع هؤلاء النفر من الناس الذين يختارون أن يتصرفوا بأسلوب صعب فعلاً يبتعد عن ويتخطى فكرة أنهم " غير متحمسين للحلول التي نقدمها.. فهؤلاء النفر من الناس عادة ما يكونون عدوانيين، ولهم سلوك حاد وسيء ويلجأون للتهديدات.

المشكلة قد تكمن في أنك تكون راغباً في التفاوض ولكنهم غير راغبين... فحلهم يتطلب دائماً شيئاً واحداً وهو أن تخضع لهم وتسلم بما يذهبون إليه من قول (كل ما يذهبون إليه) ولا شيء في المقابل...

كسر الحلقة مابين تحقيق المكسب وممارسة التهديد

بالطبع، ليس كل المفاوضين يتصرفون بسلوك مستفز، ليس بسبب معرفتهم بأن المفاوض الخاضع يخضع للاستفزاز بل لأن الكثيرين منهم يسلكون سلوكاً مستفزاً لأنهم لا يفرقون جيداً بين السلوك المستفز (Agrression) والسلوك الحازم والشديد (Toughness).

إنهم يتبنون السلوك المستفز، لأنهم ربما لا يعرفون طرقاً أخرى تمكنهم من الحصول على ما يرغبون .. وربما لأنهم يرون فاعلية هذا السلوك عندما يخضع الآخرون لممارساتهم الاستفزازية... من هنا يستنتجون أن المستفز يكسب ولذلك لابد من التحلي بأسلوب الاستفزاز طالما أن لديهم رغبة في الفوز.

ولكن عليك أن تكسر الحلقة ما بين الفوز والتهديد والاجبار

(Intimidntion) فـإذا لم تفعـل هذا، فإن خـضـوعك سيـدعم ويرفع من مـستوى نجاح هؤلاء الذين يحقـقون الفـوز من خلال التهديد... فـعليك أن تستحوذ على اهتـمامهم من خلال التـأكيد على شيئين:

(١) أنك لن تخـضع لتـهديداتهم وكـل ممارسات ذلك المفـاوض الذي يلعب دور المفاوض صعب المراس.

(٢) أن الطريق الأوحـد للحـصـول على أشـياء منـك ينبني على واحد من اثنين وهما:

(أ) أحقيقة وعدالة قضيتهم وما لهم من حقوق مشروعة.

(ب) مقابلة ما ستعطيه لهم بشيء في المقابل تريده أنت.

ففي الحالة (أ) إذا كانت القضية قضيتهم بمعنى أن لهم شرعية وحقوقاً حقيقية فـيما يطالبون به، فبالطبع لا داعي أبداً أن تتجاهل هذا الأمـر وأن تدافع عن قضـيـة خاسـرة لا حـقوق لك فـيهـا... أضف إلى ذلـك انك وبالفـعل تزيد من حـنقـهـم وغـضـبـهم واستفـزازهم لك... لاشك أن ادراكك لحقيقـة الأمر تتطلب منك أن تستوعب غـضبهم وأن تؤكد على وضعك للأمـور في نصابها الصحيح.

فـمثـلاً إذا كنت في مجـال الأعمـال وجاء لك أحـد الزبائن الغاضبين عن حق لسبب أو لآخر...

فلابد أن تتخذ ثلاث خطوات تنعكس في كلامك وهي:

- أن تعتـذر عن المشاكل التي قد تكون أو تكون شـركتك أو عملك مسؤولة عنها.

- انك تنوي أن تضع الأمور في نصابها.

وفي حالة عدم شـرعية أو أحقيـة ما يطالبون به في قضـيتهم، فـإنك عندمـا تسـتـمع إلـيهـم سـتكتـشف مـثل هذا الأمـر... أو تستكشف وجـود رغبة لديهم في مقايضـة شيء بآخر... ومن هنا ستتمكن من عدم الخضوع لكل ما يذهبون إليه.

" العـين بالـعـين" ..Match?

عندما تواجَـه بمفاوض صـعب المراس، فلعلك تفعل مـثل ما يفـعله... ولكن هنـاك مخـاطرة... فـفـي تبني المواجـهـة بالمثل أو انتهـاج مبـدأ "العين بالعين" فإن هـناك موقعـاً للمخـاطرة وهو أن المفاوض المسـتفز / العـدواني قد يفسـر ما تفعـله على أنك أيضاً مستـفز/ عدواني كذلك.. وقـد يفقد النقطة التي تحاول اثبـاتها له

وهي أنك تفعل هذا من أجل رده إلى السلوك الجيد ومقايضة شيء بشيء... فيقتنع بأن الأمر يستلزم مزيداً من العدوانية والضغط عليك لكي تسلم... وهنا يبدأ في تصعيد ضغوطه عليك وتصاعد أنت في ردك عليه.

وهنا ينشأ نزاع مفاده... من الذي بدأ مثل هذا التنازع الشديد؟

وهذا من شأنه أن يسد الطريق تماماً أمام احراز أي تقدم في المفاوضات أو يدمرها تماماً... وهذا يسبب أن تذهب الاجابة على مثل هذا السؤال عادة أدراج الرياح ولا يعلم أحد عنها شيئاً بسبب تبادل الإهانات والسباب والتهديدات والمواجهات الحادة.

الخلاصة أنك قد تنتهج طريقة "العين بالعين..." مع المفاوض المستفز صعب المراس من أجل أن تتجنب الخضوع له... ولضغوطه.. ولكن عندما تمارس هذه الطريقة تجد أن الأمور قد وصلت بك إلى طريق آخر تماماً بعيد عن طريق التسوية والتفاوض... وعندما تمارس مفهوم تقييم ما فعلته فلعلك تقول لنفسك... لا ينبغي أن يكون الأمر هكذا... أين ضبط النفس؟!

القيام بعكس ما يقوم به؟... أو " الأسلوب المعاكس"؟

هناك طريقة أخرى يمكن أن توظف في عمليات التفاوض في مواجهة ذلك المفاوض صعب المراس والمستفز ، ومفادها أن تقوم بتوظيف السلوك المعاكس لسلوكه، ولكن هذه الطريقة هي الأخرى لها مخاطرها، فقد يفهم مثل ذلك المفاوض سلوكك وتصرفك معه في هذا السياق على أنه نوع من الإذعان والخضوع له... ولكن بدلاً من أن تستجيب لمثل هذا المفاوض بنفس طريقته التي تتصف بأنها معبرة عن السلوك السيء والسوقي فإن عليك أن تنتهج على سبيل توظيف الطريقة العكسية هذه ما يلي:

- تكلم بهدوء أكثر.
- تكلم بإيقاع أبطأ من إيقاعهم.
- أعطهم الفرصة لمقاطعتك - ولكن توقف لبضع ثوان كل مرة ينتهون من تلك المقاطعات.
- لا تشترك أبداً في جولات تبادل الألفاظ المُهينة والسباب.
- إياك أن تنساق لفخاخ الهجوم على الدوافع الكامنة وغير المعلن عنها.

■ تجنب الوقوف موقف الدفاع عمـا يلحقونه بك من أوصاف أو دوافع مزعومة.

■ تجاهل كل التهديدات الموجهة إليك*.

... بالطبع، فإن كل الأساليب المعاكسة مثل التي سبق سردها قد تتـضمن نوعاً من المخاطرة، حـيث يمكن أن يُسَاءَ تفسـيرها من قبـل المفاوض الصـعب المستـفز. فـمن الممكن أن تُفهم على أنـها خضوع من ناحيتك... إذن - فـالأمر يرتبط بقدرتك على توصيل مـعلومـة مـفـادها " نعم أن أوظـف مـثل هذه الطرق العكسـيـة لأسلوبك الفج ولكن هذا لا يعني خضوعاً أو ضعفاً".

وأهم مـواصـفـات "الأسلوب المعـاكس" Contrasting styla

أن تستـجيب من خلال النقـاط المذكورة أعلاه بقوة وبسـرعة وبتـحديـد شديد يوحي بـأنك لن تخضـع ولكن في نفس الوقت

---

* المترجم: نعم تجاهل كل التهديدات التي ترى أن ليس لها قوة تنفيذية لدى الطرف الآخر.. أي عندما تدرك أنها انفعالية وأن صاحبها لا يملك تنفيذها... ولكن التفاوض ديناميكي وشعورك وإدراكك للسياق هو المحدد... فإذا كان لك من رد فليكن احتوائيا وقويا كأن تقول " لا داعي للدخول في دائرة التهديدات والتهديدات المضادة" مثلاً...

تستجيب لنواحي الحقوق والمعقولية التي قد تتضمنها رسالتهم لك... على سبيل ألا تفقد المبدأ التفاعلي الايجابي في الحوار... ودائماً تجنب الانزلاق إلى متاهات السُباب والاهانات وإلى غير ذلك من أفعال لن تقدم بل تؤخر وتعوق كل شيء... كذلك تجنب أسلوب ربط أفعالهم بالعقاب الشديد الذي ينتظرهم... فهذا يعرض معقولية رسالتك للخطر (ويفقدك القدرة على اعادتهم للصواب)* خاصة أن بدرت منهم بادرة إيجابية صغيرة في غمار أسلوبهم المستفز.

اذن، فأن تقول "لا" لتحركهم لاسلوبهم العدواني/ المستفز ليس بالشيء المفيد... فبدلاً من أن تقول "لا" قم بتأكيد المبدأين اللذن تلتزم بهما في موافقتك وهما " معقولية ومشروعية الموضوع أو القضية ومبدأ المقايضة... أي مقايضة شيء مقابل شيء آخر..."

فهذه الرسالة التي يتسم بها أصحاب الأسلوب الأزرق سوف تسود في نهاية الأمر إذا انتهجت الأسلوب الدقيق في زرعها في العملية التفاوضية... فهذا هو الأسلوب الوحيد الذي سيفهمونه

---

* المترجم (مابين القوسين اضافة توضيحية للمترجم).

على أنه الطريق الأوحد للتعامل معك.

وفي كل الأحوال تـأكـد واعـمل على تأكـيـد أن "الحـزم" Toughness والشدة الإيجابية تختلف تماماً عن السباب وتوجيه الاهانات والتهديدات. إن الحزم دائماً يرتـبط بالثبات والصبر على الحزم من أجل تحقيق الأهداف.

كيف يمكـنك أن تتعامل مـع " المفاوض ذي الأسـلوب الأحـمر" المتخفي؟

إن المشكلة الـرئيـسـيـة إن أغلب " المفــاوضين ذو الأسلوب الأحـمـر" المتـخـفـون عـادة لا يـبـدأون المفـاوضـة بنـيـة الغش وخداعك... (ولكن بالطبع هناك البعض منهم كذلك)... إلا أنه وفي أغلب الأحيان، أنك وحينما تتعرض لأحد هؤلاء المفاوضين المتخفين فإن مثل هذا المفاوض قد ينتمي إلى الرجال الأمناء الذين لا يبيتون الفرصة مع سبق الأصرار والترصد لغشك، ولكن عندما تتحين لهم الـفرصة لغش آمن أي لغش يعـتقـدون أن من الصعب أن يكتـشـفـه أحـد، فـإنهم يجـسـدون سلوك ذلك المفـاوض ذي الأسلوب الأحمر الخفي... إن مـثل هذه الفرص تظهر دون انذار، وعندما يجدون الفرصة للقيام بها بشكل آمن، فهم لا يترددون في

الوقوع تحت رحمة الإغراء والخضوع لها.

الفرصة كي تغش...

إن الخلط بين المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي والمفاوض ذي الأسلوب الأزرق المؤكد على هذا الأسلوب من السهولة بمكان، وحقيقة الأمر أنك لا تعرف بشكل مؤكد هل سيستغل هذا المفاوض الذي تقابله أم لا ... فكل من نوعي المفاوضين (الأزرق والأحمر المتخفي) لايدركان بشكل شعوري كيف سيتصرفان اذا ما سنحت لهما الظروف بالفرصة لاستغلالك... ولكن هكذا تكون عملية التفاوض بطبيعتها لا يوجد شيءٌ مؤكد ... فأنت لا تستطيع التنبؤ بشكل كبير بتصرفات الآخرين وأفعالهم ولكن الأمر بالنسبة لهم هو نفس الشيء... فربما يتوقعان أن تغشهما... لا أحد يعرف بشكل مؤكد ماذا لو سنحت فرصة للغش لطرف ما هل يستغلها أم يبتعد عن ذلك... فالجميع قد يقعون ضحية للاغراءات... فهذا إنساني... أي وبكلمات أخرى فالجميع قد يكونون في سباقات مع هذا المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي حتى ولو ظهر لنا في لون وشكل المفاوض ذي الأسلوب الأزرق.

... فقد يظل المفاوض ذو الأسلوب الأزرق بكل الصفات الأمنية التي ذكرناها عنه، إلا أن المشكلة أنه قد يتحول إلى مفاوض ذي لون أحمر متخف إذا ما سنحت الظروف.

ماذا نفعل إذن؟ (أسباب مشكلة المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي).

الأمر يتلخص في وجوب تبني مبدأ الحذر ومبدأ الشرطية في التفاوض - شيء مقابل شيء - فلا داعي أن تأمن بشكل كامل لمن يدخل العملية التفاوضية مثلك في شكل وسلوك المفاوض ذي اللون الأزرق فتأمن جانبه وتسترخي فتفتح الطريق أمامه لكي يستغلك.

إذا ما كشفت عن توقعاتك - أو مصالحك - مؤمنا بأن المناخ والعلاقة آمنة جداً لتفعل ذلك مع هذا المفاوض (الذي لايبدو أنه من المفاوضين ذوي الأسلوب الأحمر تماماً) فإنك قد تفتح شهيته وأوجدت موقفاً مُغريا له بأن ينتهز الفرصة ليستغلك..

... كذلك إذا ما تحركت بشكل لا مبال على أساس أن هناك فهماً أو تفاهماً ضمنياً بأنهم لابد وأن يقوموا بفعل نفس ذات التحرك، فقد لا يحدث هذا ويكون مافعلته دون شروط بمثابة

دعوة موجهة إليهم لاستغلالك وتوجيه ضربة لك.

أمثلة:

- قد كشفت لهم أنك بحاجة ماسة لخدماتهم ... هنا قد يستغلون هذا الاعتراف فيدخلون لعملية التفاوض بسعر مرتفع للغاية.

- قد تعترف لهم بأن ليس لديك أموال سائلة كافية بل أنت في حاجة إليها... فإنه بإمكانهم أن يستغلوك ويطالبوك (مع ابداء مشاعر الأسف) بضرورة أن تدفع مقدماً تحت الحساب مبلغا كبيراً من الأموال السائلة.

إن أغلب ردود واستجابات المفاوضين ذوي الأسلوب الأحمر المتخفي عادة ما تُقبل من ضحاياهم، لأن من الأسهل أن تصبح مفاوضاً من ذوي الأسلوب الأزرق الخاضعين، خاصة وأن المفاوض ذا اللون الأحمر المتخفي عادة ما يغلف استجاباته وردوده بأسلوب يقنعك بأن ما فعله هو التصرف المنضبط والذي ينبغي أن يكون.

كيف تكتشف المفاوض الأحمر المتخفي من خلال الاشارات

الأمر وببساطة هو أنه من الصعب اكتشاف ذلك المفاوض الأحمر المتخفي في كل الحالات... ولكن من السهل انتهاج مبادئ عامة وهي ألا تكشف أوراقك، خاصة اذا لم تكن هناك أي ضرورة لذلك وأن عليك ألا تأمن للآخرين بسهولة وأن تعتبر أن عناصر المفاوضة الجيدة هي العرض والمقايضة معاً وأن تكون حاسماً وهناك فرق واضح بين الحسم والاستفزاز والعدوانية، وعليك دائماً أن تحلل الرسائل التي يرسلها المفاوض الآخر بشكل علمي لتنتقي من خلالها دلائل واشارات قد تكشف لك عن هوية وسلوك المفاوض الآخر بشكل دقيق*.

مبدأ التبادل

إن ما تقوم به من أفعال أثناء عملية التفاوض لا شك وأن له دخلاً في تحديد ناتج هذه العملية ... لا شك وأنك لست بحاجة

---

* المترجم: لا شك أن الأمر يتطلب هنا قدرات تحليلية خاصة لابد وأن يتدرب عليها المفاوض تتعلق بتحليل المواد والنصوص وتقنياتها وهذا الأمر من صميم نظريات التفاوض المنطلقة من علوم اللغة النفسية والاجتماعية والعرقية الحديثة وهي خارج نطاق ما ورد في هذا الكتاب.

لأن تكون ضحية لأسلوب المفاوض ذي الأسلوب الأحمر.. إن الأمر هنا يرتبط بأن تنتهج - ضمن ما تنتهج من طرق تفاوضية - مبدأ التبادل، إن كل واحد منا بداخله المفاوض ذو الأسلوب الأحمر في حالة ما إذا شعرنا بأنه عندما يعطينا الآخرون شيئاً بلا مقابل، فإننا نأخذه بكل تأكيد وبساطة... ألا نعلم أن أخذ الأشياء دون مقابل ما هو إلا أحد صفات المفاوض ذي الأسلوب الأحمر؟!

والآن افترض أننا قمنا بعمل مقترح يتضمن فقط مطالبنا ولا يتضمن أي شيء فيما يتعلق بالمفاوض الآخر.

إذن ماهي طبيعة المقترح الذي كتبناه؟ إنه وبلا شك يكون بمثابة مقترح مستفز/ عدواني كالذي يكتبه أو يقدمه المفاوض ذو الأسلوب الأحمر.

إن أغلبنا كذلك، قد نجسد الجانب الخاضع للمفاوض ذي الأسلوب الأزرق لأن هناك مناسبات نقوم فيها بعرض أشياء ولا نتوقع أي مقابل نظيرها... وتحكمنا في ذلك عواطفنا أساساً مثل الحب، الرعب، الأرهاق، الايثار.. إلى آخره... وكل هذه الصفات غير ذات اتساق مع ما نبحث عنه هنا وينبغي أن تكون خارج اطار عملية التفاوض ومحددة لنتائجها.

والآن افترض أننا نقـوم بتقديم عرض (proposal) مقترح يتضمن فـقط عرضاً (offer) يتيح لهم الحصول على مايريدونه، ولا يتطلب من المفاوض الآخر أي شيء في المقابل، فما هي طبيعة مـثل هذا المقـترح؟... إنه ينتـمي بلا شك إلى أسلوب المفـاوض الأزرق الذي يعطي ويمنح المنح دون مـقابل!... أننا عندمـا نعطي شيئاً دون مقابل فإن عملية التبادل لاتحدث.

والخلاصـة هنا، أن هذه الجزئية من الأسلوب الأزرق المتـمثلة في المنح بغير مقابل تؤكد على الخضوع وتلك الجزئية التي تحصل فيهـا على الأشياء دون مقابل وتنتـمي للمفاوض الأحمـر تتسبب في إحداث نوع من الاستفزاز والاستياء لدى الآخرين..

لكن مبدأ التبادل Exchange principle* يمكننا من ربط الطلب بالعـرض معـاً وهمـا معـاً يشكلان أصل وأساس ممارسـة العملية التفاوضية السليمة.

اضمن هذا الربط واصـحبه بأسـلوب المفاوض ذي الأسلوب

* المترجم: اتسم هذا الجـزء من الكتـاب تحت عنوان " مـبـدأ التـبـادل Exchange principle" (ص٦٣، ص٦٤) بأسلـوب التكرار لـنفس مـــقـــولات الكـاتب بخصوص ضرورة ربط العرض offer بالشرط (conditin) .

الأزرق وهنا تضمن أنك تسد الثغرات التي قد ينفذ منها إليك كل مفاوض مستغل من أصحاب الأسلوب الأحمر الظاهر أو المتخفي.

وإليك هذا المثال الذي يوضح أهمية الربط المحكم والدقيق وهو أن الصوديوم والكلورين يعتبران من المواد السامة للإنسان اذا ابتلعنا كلاً منهما على حدة بشكل منفصل، أما إذا تم الدمج بينهما لنتج لنا الملح الذي لا غنى لنا عنه.

إن من شأن التوظيف الجيد لمبدأ التبادل من شأنه أن يحقق:

- غلق الطريق أمام المفاوض " ذي الأسلوب الأحمر" ومنعه من ممارسة التهديد ضدك بهدف إخضاعك.
- منع استغلال المفاوض ذي الأسلوب الأزرق وتحقيق اخضاعه حيث أن من ثغرات أسلوبه أن يمنح أشياء دون مقابل.
- شل حركة المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المتخفي.. لأنه اذا ما تحدى هذا المفاوض مبدأ التبادل فإن هذا من شأنه أن يكشف اختفاءه ونواياه الحقيقية في أخذ الأشياء دون مقابل... ولكن عادة ومن حكمة تخفية فإنه لا يتحدى هذا المبدأ ولكن تُشل حركته.

■ تحقيق النفع من الخلط المفيد للمزايا والجوانب الإيجابية الموجودة في كل من أسلوبي المفاوض "الأحمر" و "الأزرق".

قائمة المراجعة للبنود الهامة المتعلقة بأساليب التفاوض.

■ ان الكثير لي يعني القليل لك ... هذا هو أسلوب المفاوض ذي اللون الأحمر.

■ إن الكثير لي يعني الكثير لك أيضاً ... هذا هو أسلوب المفاوض ذي اللون الأزرق.

■ إن المفاوض ذا اللون الأحمر المستفز يحصل على الأشياء دون مقابل أن المفاوض الخاضع من ذوي اللون الأزرق يمنح الأشياء دون مقابل.

■ إن المفاوض ذا اللون الأحمر المتخفي يتفنن في أعمال من شأنها أن تمكنه من الحصول على أشياء دون مقابل .

■ إن المفاوض ذا اللون الأزرق المتمكن والحاسم لابد وأن يحصل على شيء مقابل شيء آخر.

■ في مواجهة المفاوض ذي الأسلوب الأحمر عليك بالآتي:

- حاول استخلاص ورؤية نواياهم الحقيقية.

- أكد على أنك لن تخضع لتهديداتهم وأساليبهم .

- الاتفاق يمكن أن نصل إليه ويكون ممكناً. فقط لو كان مبنياً على الاستحقاقات الفعلية للقضايا أو على مبدأ التبادل .

- استخدام مبدأ التبادل المبني على خليط ايجابي مابين الاسلوب "الأزرق" و " الأحمر" فيما يتعلق بتعاملك مع كل المقترحات المقدمة إليك من أجل حماية نفسك من المفاوض "الأحمر" المتخفي.

الأخطاء الشائعة التي ينبغي أن تتجنبها.

- أن تكون غير مرن عند تعاملك مع موضوع أساليب التفاوض المذكورة.

- الخضوع لأسلوب المفاوض ذي الأسلوب الأحمر.

- الفشل في أن تختبر وتكتشف المفاوض "الأحمر" المتخفي من خلال الرسائل التي تصلك منه.

- أن تنسى الربط بين شروطك "الحمراء" بالعروض "الزرقاء".

دور المخادعين !

تقديم :

إن كثيراً من الناس ينظرون لعمليات التفاوض على كونها مجرد " خدع قذرة" يقوم به المخادعون والمغامرون وعادة ما يخلطون بين ممارسات هؤلاء وتكتيكات التفاوض.

ومع ذلك فإن النصائح التي عادة ما تقدم بخصوص المخادعين عادة لا تكون مفيدة ... لماذا؟

لأن المفاوضات في طبيعتها ماهي إلا سيناريوهات غير مكتوبة وتفاعل ديناميكي للغاية لاتحكمه قواعد محفوظة ولذلك فلقد أخفقت تلك البرامج التدريبية وتلك الكتب وأفلام الفيديو والسمنارات الخاصة بالمخادعين في عملية التفاوض لعدة أسباب أهمها:

- أن المعايير التي استخدمت هي معايير معيارية لاتنطبق مع حالات التطبيق المختلفة.
- أنها تفتقد لمفهوم الموقف والسياق المحدد فما يحدث وينفع أن يحدث في سياق ما قد لا يحدث في سياقات أخرى وبنفس الأسلوب.

كـما أن المـشكلة تكمن في أن بعض هذه البـرامج تقـدم عن المخادعين وأساليبهم وكمـا أنها تجيز أن تكون أحدهم بدلاً من أن تكشفهم وتكتـشف كيف تتعامل معهم بشكل احـتوائي وايجابي، فـلا شك أذن أن هناك فرقـاً كـبيـراً بين تعـريف وتحديد أسـاليب وطرق المخـادعين التي قـد يـسـتـخـدمـونهـا ضـدك وبين أن يتم تشــجــيــعك على تـوظيف مـثل هذه الطـرق والأسـالـيب في مفاوضاتك.

... فذلك المفاوض المخادع عندما تكتشف طبيعته وتوضح له ذلك بطريقة أو بأخرى فـإنك في الواقع قد قمت بتحـييده وإثنائه من ممارسة خـداعه معك... بل أكثـر من ذلك فإن محـاولاته بعد ذلك لاستـخدام الخـداع إنما تكشف في الواقع عن أسلوبه ونواياه "الحمراء".

دور المخـادعـين:

إن كل المفـاوضين المخادعين يهدفـون إلى احداث تأثيـر على ادراكك لقوتهم التـفاوضية مـقابل قوتك أي مـحاولاتهم اقناعك بأنهـم أصــحــاب اليــد العلـيــا في التـــفـــاوض لمركـــزهم التفاوضي "القوي".

فـإن ادراكك لقـوة هؤلاء وتوقـعـاتك لـلناتج المحـتـمل من التفاوض يرتبطان ببعضهما البعض.

- فكلما أدركت أن قوتهم بالنسبـة لك أقل من قوتك فإن توقعك للناتج التفاوضي، يكون لصالحك.
- وكلما أدركت أو اقتـنعت أن قوتهم تفوق قوتك فـإن توقعاتك بخصوص الناتج التفاوضي، لن تكون في صالحك.

إذن فـإن المفـاوض المخادع يكافـح حتى يؤثـر على مفـهـومك لقوته بحيث تقتنع أن لديه أوراقاً كثيرة في يده وأن له مصادر قوة متعـددة تفوق ما تملكه ... بحيث تفـهـم بوضوح أو ضمنا أن ناتج التفاوض من شأنه أن يعكس قوتكما النسبية.

وهناك عدة ادراكات لدور القوة (power) وهي كالآتي:

- فإن قوتك/ قـدرتك قد لا تكون بيدك ولا تأثير لهـا في الغالب في مـواقف بعـينهـا وعادة مـا تستـسلم في مـثل هذه المواقف وبسرعـة... ومثال ذلك، عندما تذهب إلى " السـوبر ماركت" لتتسوق أساسيات المنزل واحتياجاتك اليومية.
- تكون قوتك متوازنة مع قـوة الطرف الآخر، في مواقف أخرى

متوازنة وعادة ما تحدث المقايضة بينك وبين الطرف الآخر.

- قد تفوق قوتك قوة الطرف الآخر، وهنا من المحتمل أن تفرض ما تريده وتجبر الطرف الآخر على الخضوع لرغبتك ومطالبك...

وهنا يقول هذا الطرف الآخر.. لماذا أتفاوض اذا لم يكن لي أي اختيارات؟..

مراحل السيطرة المخادعة على ساحة التفاوض:

إن كل المخادعين الذين يحاولون السيطرة على ساحة التفاوض عادة ما يفعلون ذلك من خلال ثلاث مراحل أو مهام تفاوضية وهي:

- مرحلة السيطرة/ الهيمنة عليك.
- مرحلة تشكيل ملامح الصفقة وسماتها المرجوة من التفاوض.
- مرحلة إنهاء عملية التفاوض.

المرحلة الأولى : الهيمنة والسيطرة عليك .
DOMINATING

في هذه المرحلة، يحاول المفاوض المخادع أن يهيمن عليك ويهيمن على اجراءات وخطوات عملية التفاوض... فإذا ما تمكن من هذا ولو بشكل أولي، فإنه يتمكن من توجيه مسار عملية التفاوض ويعرضك إلى ضغوط نفسية كبيرة.

ولكنك اذا علمت أن هدفه هو السيطرة والهيمنة فعليك أن تتسلح بكل ما يمكنك حتى لايكون لهجومه وأدواته الشرسة التأثير عليك.

وهنا قد تجده يفعل الآتي:

الأصرار على الشروط المسبقة للتفاوض

وهنا عليك أن تقرر اذا ما كنت راغباً في قبول مثل هذه الشروط المُسبقة وما الذي تقبله وما الذي لا تقبله منها... وماهي الشروط المسبقة... فهذا من شأنه أن يحتوي مساحة المناورة التي كان يريد أن يؤسسها بتلك الشروط المسبقة ويحرمك من وجود نفس المساحة لك.

■ ربما تجده، كذلك، يعلن عن أن بعض القضايا غير قابلة للتفاوض.

والقضايا التي قد على أنها غير قابلة للتفاوض من الممكن وأن تُقسم إلى قسمين هما:

(١) قضايا بالفعل قد تكون غير قابلة للتفاوض بطبيعتها.

(٢) قضايا مفتعلة... الهدف من اثارة عدم التفاوض بخصوصها هو أضعاف موقفك التفاوضي.

وهنا ينصح أن تراعى النواحي العاطفية التي تكون قد أثرت في قرار الطرف الآخر لجعل بعض القضايا غير قابلة للتفاوض (خاصة غير المفتعلة) ولكن عليك أن تؤكد قناعتك أن كل القضايا لابد وأن تكون مطروحة للوصول إلى صفقة متكاملة في نهاية الأمر، ولكن عليك أن تؤجل البت في هذه القضايا حتى تستكشف ما يحدث بخصوص القضايا التي يتم التفاوض بشأنها... وبمنطلق ومعيار التقدم في التفاوض بخصوص هذه القضايا يمكنك أن تعود مرة أخرى لموضوع "القضايا غير القابلة للتفاوض" على أساس أنها العقبة الوحيدة القائمة في وجه الوصول إلى اتفاق نهائي.

ربما قـد تجـده يحـاول أن يـحـدد ومن طرف واحـد أجندة التفاوض وترتيبها وتوقيتها.

... إن مـحـاولة السيطرة على أجندة التـفـاوض ووضعـهـا وتحديد القـضايا وترتيبـها وتوقيـتها يعتـبر من الأدوات الأسـاسـية لإحداث الهيمنة في عمليات التفاوض وفي التفاعل بصفة عامة.

وهنا لابد ألا تخـضع لمـارسـة هذا الأسلـوب بل عليك أن تشترط الصـياغة المشتركة للأجندة سـواء كانت أجندة تفاوض أو حتى اجتماع تحضيـري... فعادة ما يتحكم الطرف الآخر ويسيطر من البـداية ومـن أول فـعل وهو وضع الأجندة ويكـون انتـصـاره وفوزه في هذه الجولة عادة بسبب أن الطرف الآخر لم يكن فاعلاً بل جلس سلبياً تاركاً الملعب للطرف الآخر .. أي أن المباراة كانت من طرف واحد والفوز كما يطلق في مـباريات الألعاب الرياضية قد فاز فيها طرف بسبب عدم ظهور الفريق الآخر (By defarent) .

- ربما تجده يتـصرف باستـفزاز وعدوانيـة المفاوض ذي الأسلوب الأحمر.

لا تنس أننا يمكننا أن نتعامل مع هذه النوعية باستخدام الطرق التي تعرضنا لها تفصيلاً في الفصل (٨) ... وكما ذكرنا فلا فائدة

من توجيه التـهديدات مقابل التهـديدات لأن هذا من شأنه ارتفاع مستوى الـولاء للعواطف، خاصة للشخص المستـفز/ العدواني..
إن من أكثر الطرق تأثيـراً وفعالية في مواجهة التـهديد هي تجاهله، خاصة اذا كان مصحوباً من قـبل الطرف الآخر بتاريخ محدد، فإن مـرور هذا التاريخ دون خـضوعك (ولا انـفعـالك) يزيد بأنك لم تستجب للتهديدات.

■ قد تجده، يعبر عن احتقاره لك ولمنتجاتك ولا عمالك وآرائك.

... هنا نعرف أن هدفـه بمثل هذه الأفعال هو استـفزازك حتى تصل لمرحلة الغضب أو الـتقليل من شأنك والتـقليل من قدراتك التي تمتلكـها. فـإذا عـرفت أن هدف المفـاوض المخـادع هو دائمـاً التأثير على احـساسك بقدرتك الحقيقيـة، فإن عليك أن تجرده من أسلحته وذلك بألا تترك لهذه الأفعال أي تأثير عليك.

■ ربما تجده، يـحاول التأثيـر سلباً عليـك لترسيخ قنـاعات عن قوته باستخدام مُعينات الديكورات، المكاتب الفخمة، دلائل القوة المخـتلفـة، أن يخـتلق ظروفـاً مُذلة عـند لقائـك (كأن يعـتـذر في منتـصف الـلقـاء لمواعـيـد "هامـة" (أي أهم مـن لقـائك به)، أن يجعلك تنتظره طويلاً خارج مكتبه ... الخ.

وهنا عليك أن تتـذكر وتقـول لنفسك... " ليس كل مـا يلمع ذهبـاً" ... لأنك إذا خُدعت بكل مـا أظهره من مظاهر فـقد تـقول لنفـسك أين أنا من كل هذا البريق وتلك القـدرات التي لديه، ... لعلي إذن أبدأ بالتـفـاوض معـه بشكل لين وسـهل ولا أطلب منه الكثير (فلا مقارنة بميـزان القوة بيننا) وهنا تكون قد أخطأت أكبر خطأ وتنازلت قـبـل أن يبـدأ التـفـاوض. أو على الأقل قـد تبـدأ التفاوض بما هو أقل مما تكون قد انتونيت عليه من قبل.

المرحلة الثانية التشكيل
SHAPING

في أثناء هذه المرحـلة الثـانيـة، يسـعى المفـاوض المخـادع لأن يشكل الصفقـة وملامحها بالطريقـة التي يريدها لتكون في صالحه في نهـاية الأمر... فـمعظم الصـفقـات يمكن تشكيلها بعـدة طرق بحـيث تتـوافق كل سمـة منهـا مع ما يـريده المفاوض المخـادع... بحيث لا يـحصل الطرف الآخر علـى أشياء مـقابل الأشـياء التي يحصل هو عليها.

والمخادعون هنا يمكن تصنيفهم إلى ما يلي:

▪ الشخص الشديد/ الشخص اللين.

Tough guy/ Sobt guy

لايتطلب الأمر هنا وجود شخصين لأداء المباراة ولكنه شخص واحد يجيد التنقل بين الشخصيتين أو الدورين دور الشديد ودور اللين ولكنه بشكل غير ملحوظ لا يظهر فيه " التمثيل"، فهو يقول أنه معك وبجانبك وهنا تقطع من هنا ومن هناك في الصفقة لتعطيه وهو يحرك كل القناعات لديك لتفعل ذلك طواعية أو بناء على اصراره. حينما يقنعك أنه لابد وأن يرضي أطرافاً أخرى يعمل لصالحها.

وعليك لمواجهة هذا النوع من المفاوضين أن تكون ذلك المفاوض الشديد واللطيف معاً، بأن تظهر له أنه من المتعين عليك أيضاً أن ترضي أطرافاً أخرى صعب التعامل معها. لذلك فإن عليه أن يعطيك شيئاً في الصفقة وأن المقايضة لا بديل عنها... ويمكنك أن توظف المسرح مع هذا المفاوض كي تنقل إليه رسائلك الواضحة التي تتطلب شيئاً مقابل شيء .

ـ شـرائح السـجـق" (SALAMI)

إن عـمليـة التـشكيل التي تـشبـه تقـطيع " لحم السـجق" إلى شرائح رفـيعة، هي عمـلية قد يلجأ إليـها المفاوض المخـادع عندما يفشل في الحـصول على كل شيء دفعة واحـدة... فهو يريدك أن تعطيه الأمور شيئاً صغيراً فشيئاً آخر دون أن تشعر وأن توافق على الأمور بنفس الطريقة .

ولكن لمـواجـهــة هـذا الأسلوب فـعليك بـانتـهــاج نفس الأسلوب... فهذا التـحرك البسيط يكلفهم تكلفـة قليلة والتحرك الأكبر يكلفهم أكثر وهكذا...

... ولكن عندما تدخل الصفقـة مرحلة التنفيذ، من الممكن أن يأخذ أسلوب تقطيع السجق إل شرائح دقيقة شكل الدائرة المفرغة وأحياناً يطلق عليـه لفظ " القضم القليل للطعام" (Nibbling)، هنا يحاول المفـاوض الآخر أن يقوم بليّ معـاني الصفقـة وابعادها عن الشروط التي بُنيت عليها عملية وناتج المفاوضة الأصلية.

فعلى سـبيل المثال اذا كان من المفـترض في الصفـقة أن تتلقى حقـوقك في الصفـقة كل ثلاثين يومـاً إذا بهم يعطونك حـقوقك

كل أربعين يوماً... فإذا تغاضيت عن هذا ولم تطالب بالدقة في التوقيت من أول وهلة ويكون لك وقفة معهم، فإنهم سوف يعتبرون الأمر حقاً لهم بمرور الوقت وهذا يفقدك عشرة أيام دون وجه حق ... الطريقة المثلى هي ايقافهم، لأن أسلوب "القضم هذا" سيستمر في نواحي وسمات أخرى من الصفقة بمرور الوقت وعدم وقوفك في وجه الانتهاكات الصغيرة لتصبح بعد ذلك انتهاكات كبيرة...لك أن تقف في وجههم وتطبق شروط الجزاء المتفق عليها.

- الاضافات (Add-on) (الاضافات غير المباشرة/ غير الملحوظة).

هناك أسلوب آخر عادة ماينتهجه المفاوض المخادع وهو قيامه بإضافات هنا وهناك، فبعد الاتفاق على الأسعار والوصول إلى سعر معين تتم بناء عليه الصفقة، تجد هذا المفاوض يقوم بالاضافات - (دمغة - رسم بأي مسمى)-.

[كما في واقعنا العربي عندما يعطيك البائع الباقي كبريت أو ملبس... الخ.

وليس لعدم وجود فكة ولكن لزيادة سعر السلعة والاستفادة

غير المشروعة]*.

... وهنا يرتفع سعـر التكلفة بشكل قد يكون مـبالغاً فيـه بعد فترة قليلة.

إن هذه الطريقة (طريقة الاضافات غير المرئية/ الملحوظة) من أكثـر الطرق المستـخدمة من قـبل المفاوض ذي الأسلوب الأحـمر المتخفي (Covert Red Alegotiatov).

فـعادة مـا تكون هذه طريقـة غيـر ملحـوظة ومُربـحة للغـاية وميزاتها أن تصبح رخصة لجمع المال اذا ما استقرت دون اعتراض عليها.

والعلاج ... هو الوقوف بحزم في مـواجهة أي انتهاك والأهم أن تكون متـيقظاً أثناء عقـد الصفقة حـتى تكون على دراية بالبنود التي سيساء تفسيرها وتتيح مثل تلك الانتهاكات عند التنفيذ.

الجبهـة الروسـية
Russian Frontv

المقصـود بهذا الأسلوب لتشكيل سـاحة التفـاوض هو تقديم عرضين كل منهما أسوأ من الآخر ولكن أحدهما غير مقبول على

* المترجم مابين القوسين هو اضافة توضيحية.

الأطلاق كأن يقال لك اذهب إلى الجبهة الروسية.. . (كان الأمر فيما يتعلق بالحرب العالمية بشعاً... فكان من يُطالب منه أن يذهب إلى هذه الجبهة إنما كان يذهب للتعاسة بعينها) ... فهنا تحاول تجنب هذا البديل ولا يكون أمامك إلا بديلاً آخر ولكنه أقل سوءاً.

والاستجابة الفعالة والمؤثرة في مواجهة هذا الأسلوب هو أن تقوم بتقديم اختيارات (options) معقولة أخرى .

وفي النهاية من المهم وأنت تجابه كل الطرق والأساليب التي ذكرناها ويقوم بتوظيفها المفاوض المخادع، فإن عليك بادئ ذي بدء أن تحدد نوعية الطريقة والسلوك الذي ينتهجه المفاوض المخادع وتتعرف على طبيعته ثم تقوم بتحييده واحتواء ومواجهة طرائقه وأساليبه كما أوضحنا آنفاً.

المرحلة الثالثة إنهاء الصفقة
Closing

في المرحلة الثالثة وهي مرحلة انهاء الصفقة، يعمل المفاوض المخادع على أن يُنهي الصفقة بشروطه وطريقته. وهنا نجده يستخدم أساليب الضغط المعتمدة على الوقت كأن يقنعك بأن

الفرصة مثلاً ستفوتك اذا مالم توقع العقد معه بعد يوم أو الليلة أو شيء من هذا القبيل .

كذلك فإن هناك عاملاً هاماً في عملية التفاوض وهي أنها تأخذ الكثير من الوقت والجهد، فهنا يلعب ذلك المفاوض على وتر الاطاحة بكل مابُذل من جهد ووقت اذا مالم يتم الاستجابة لشروطه... وهنا تكون لديك قناعة بخسارة كبيرة أن تتم الاطاحة بكل الوقت والجهد الذي بذل دون اتفاق.

إن الصفقات السريعة (المتسرعة بمعنى أدق) هي صفقات سيئة.. ودائماً من يسارع في ايقاع انهاء الصفقة دائماً ما تكون المصلحة في ذلك له هو فقط.

والمفاوض المخادع يستخدم في هذه المرحلة الأدوات والأساليب التالية:

■ قد تجده يطلب " اقتسام الخلافات"

أي أن تذهب إلى منتصف الطريق معه، أي أن كلاً منكما عليه أن يتحرك نحو منتصف الطريق .. أي تصلان إلى حل وسط عادل ويا له من مطلب عادل. في ظاهره... ولكن منتصف الطريق

الذي يعنيه هو أقرب إلى المخرج الذي حدده هو من العملية التفاوضية ويكون قريباً من المدخل الذي دخل به إلى العملية التفاوضية بينما يكون بعيداً عن مدخلك وبعيداً عن المخرج الذي كنت ترغب أن تنتهي عنده العملية التفاوضية.

▪ قد تجده يدعي القول..." إما الآن وإما لا إلى الأبد.."

هنا يوظف المفاوض المخادع هذه الطريقة عندما يجد أنك قد أدركت أن هذه هي الفرصة الأخيرة لك لتحصل على الصفقة هنا عليك أن تسأل لماذا تعتبر هذه الفرصة الأخيرة، وهنا قد تجد في اجابته مفاتيح تكشف عن حقيقة معقولية ما يذهب إليه...

▪ الانهاء بالتهديد بلغة " وإلا فلا..."

هناك من يوظف طريقة التهديد كطريقة لانهاء عملية المفاوضات والوصول إلى اتفاق... باستخدام لغة..

(إما أن تقبل هذا ... أو أنا مضطر إلى ....)

وهنا يكون الأمر بمثابة تهديد... وفي هذا عليك أن تتأكد أولاً من معقولية التهديد وأنه يملك تنفيذهُ فعلاً (أي أن الأمر ليس

"تهويشاً")، فإذا كان كـذلك عليك أن تختار.... ولـعلك تتجنب هذا الموقف كله بأن تـفتح أثنـاء عملـية التـفـاوض كل الهـوامش والأرضـيات التي تتـيح لك خـيارات مـتـعددة وهذا من شـأنه أن يقطع الطريق من البداية على المفاوض الآخر فيـمنعه من استخدام أساليب التهديد هذه معك.

... فمن المعروف أنه كلما اسـتطعت أن توزع خياراتك كلما كـانَ موقـفك التـفاوضي أقـوى.. وكلما تـعرفت على المفـاوض المخادع الذي يشـاركك المفاوضـات كلما تمكنت أن تتـعامل مـعه بطريقـة أفـضل.. أي بالطريـقة الـتي تناسب التـعـامل الايجـابي والفعال معه...

قائمة لمراجعة البنود الخاصة بالتعامل مع المفاوض المخادع.

- إن كل مفـاوض مخـادع له طريقة ايجـابية لمواجهـته والتـعامل الفعال معه.
- إن مـجـرد أن تعـرف أن المفـاوض الذي أمـامك هو مـفـاوض مخادع فلقد بدأت الطريق لنزع أسلحته منه.

- عليك أن تتجنب التفاوض مع من يعرف عنهم بأنهم من المفاوضين المخادعين، خاصة اذا كنت تنشد علاقة أو تعاملات طويلة الأجل بطبيعتها.

- إن المفاوض المخادع دائماً ما يحاول تشكيل ذهنك ومدركاتك بخصوص القوة أو القدرة المبالغ فيها التي يمتلكها.

- لاحظ أن ناتج العملية التفاوضية يتأثر بتوقعاتك وبإدراكك لقوة الخصم.

- حاول اختبار ومراجعة تلك التغييرات التي تحدث في اطار مدركاتك للأحداث والأفراد.

- عرف وحدد أي مرحلة من المراحل الثلاثة تكون بصددها؟

... مرحلة الهيمنة، مرحلة التشكيل، أم مرحلة الانهاء؟

الأخطاء الشائعة التي ينبغي أن تتجنبها:

تجنب أن تلعب أدوار المفاوض المخادع أو المقامر أو أن تمارس الخدع القذرة أو تكون غير أمين في مفاوضاتك.

التفاوض في المنازعات الصعبة

تقديم

إن المنازعات التي يصعب السيطرة عليها قد يصعب حلها عن طريق التفاوض - وهذا ما يجعلنا نصفها بتعبير "التي يصعب السيطرة عليها (Intractable)... ولكن الكثير من المنازعات- حتى تلك التي تتسم بالمرارة الشديدة- ينبغي الا تُترك لتصل لمرحلة يصعب فيها السيطرة على تلك المنازعات وهذا يتوقف على سرعة تدخل الأطراف عندما تدرك وجود وبداية الصراع والتنازع.

وعندما يبدأ النزاع تكون هناك ملامح متعددة للتعامل معه ومن ذلك الاستسلام أو اللجوء للعنف حتى يستسلم أحد الأطراف... وهناك مستويات متعددة تتجسد في ايجاد بدائل للعنف، وهنا تحاول الأطراف ذاتها أن تحل النزاع من خلال المناقشات Discnosin ، أو التفاوض Negotiation، أو الوساطة Mediation أو عن طريق أسلوب حل المشاكل Problem-Sdring...*

* المترجم: هناك إجمال وشيء من عدم الوضوح في استخدام الكاتب لمصطلحات "النقاش" و"التفاوض" "والوساطة" و "حل المشاكل" فلم يوضح الفروق أو التداخل فيما بينها وفي هذا شيء من القصور ولذلك تركت الكلمات الانجليزية بجوار كل كلمة.

... كذلك يمكن للأطراف المتنازعة أن تلجأ إلى طرف ثالث للتحكيم Arbitration...

وبخلاف المنازعات بين الأفراد، فإن هناك منازعات قد تنشأ بين الهيئات العامة والمؤسسات وهنا يكون للقانون والمحاكم وكذلك الحكومات والهيئات الدولية دوراً تلعبه لتحل تلك النزاعات بأسلوب سلمي.

إن المكونات الثلاثة الرئيسية للنزاع هي "القوة/ القدرة" (Power) الحقوق (Rights) والمصالح (Interests).

القوة هنا تعني القهر أو الاجبار (Coercion). والحقوق هنا تعني المعايير المستقلة للنزاهة والعدل المستند للقانون أو فيما اتفق عليه اجتماعياً. أما المصالح فهي الاحتياجات والمخاوف وما يقلق.. وهذه العناصر الثلاثة تجدها دائماً مصاحبة لمفهوم النزاع.

وعادة ما يتم حل معظم المنازعات بطرق ودية، خاصة بين الأطراف على المستوى الخاص دون اللجوء إلى المحاكم أو استخدام العنف وعادة ما يتم ذلك عن طريق التفاوض الذي يكون بالرغم مما قد يستهلكه من الوقت أقل كلفة من العنف والمحاكم.

أما في قطاع الأعمال فهناك حالات عديدة تكثر فيها بل وتتوالد النزاعات ولعل أشهر الأمثلة تتجسد فيما يحدث عادة في قطاع المقاولات حيث تقوم شركات المقاولات الكبرى التي تتعاقد معها المؤسسات الكبرى بالتعامل مع مقاولين من الباطن ولعلم شركات المقاولات مُسبقاً بأن أمثال مقاولي الباطن عادة ما يتسمون بسمات المفاوض ذي الأسلوب الأحمر المُتخفى ، فهي تؤخر دفع مستحقاتهم لوقت طويل حتى تستكشف جودة الأداء من عدمها أو الغش من عدمه وينتج عن هذا منازعات كثيرة بسبب هذه المستحقات وحساب أيام العمل منذ وقت التعاقد مع هؤلاء المقاولين وأشياء من هذا القبيل عادة ما تنتهي إلى المحاكم وإلى التحكيم.

تصعيد الصراع
Conflict Escalation

من الممكن أن تتصاعد النزاعات بسبب اختلاف الرأي حول حل مشكلة ما وقد يتحول الأمر إلى أزمة كبرى... إن ما قد يبدأ بمجرد توتر بسيط قد ينتهي إلى حدوث مرارة شديدة في الشعور تقود إلى الانتقام والانتقام المضاد.

أن التصاعد الفجائي للنزاعات من الأمور التي تحدث بخصوص النزاعات الممتدة والتي قد يصعب السيطرة عليها. وقد تتصاعد مثل هذه النزاعات وتصل لمستوى الأزمة بمجرد فرد هنا وفرد هناك ويتطور الأمر إلى النظر له على كونه يمثل جماعات وحقوقاً لايمكن السكوت بشأنها وتتحول الأمور إلى معسكرات يشعر أحدها أنه الأقوى فيقوم أساساً بالتصعيد " وتستثار الأطراف الأخرى وتشعر أكثر بالمخاوف والقلق... وقد تحدث أنواع من الاستقطابات وتصل إلى حد ممارسة العداء والعنف لمقابلة آراء الآخرين حتى في داخل كل معسكر... فهنا من يتهاون في التصعيد قد يتم وصفه من داخل معسكره بأنه خائن " أو " مهادن" أو " جاسوس" أو " عدو الداخل" ... وهننا يتم فقدان جمح جماح مصعّدي الصراع وتُفتقد السيطرة تماماً على مجريات الأمور ويتم استبعاد المعتدلين على كل جانب إعتبار أنهم لا يستطيعون مجابهة الصراع.

وتتصاعد التهديدات وفي غمار تبادلها تُفتقد الرؤية للحقائق وتصل مشوهة للأطراف وتُفتقد القدرة على فصل الأفراد والأطراف من القضايا وهو من الأمور الهامة للإدارة الموضوعية للصراع.

وتتجه الأمور نحو إلحاق أكبر الأذى من قبل كل طرف للآخر.

المصالح:
Interests

تعتبر المصالح أساسية في سعي المفاوض لحل النزاعات الصعبة. إن المصالح تُعبر عن الاحتياجات ونواحي القلق ومخاوف الأطراف.. إن المصالح هي التي تدفعك إلى المطالبة والحصول على شيء ما ... إذن فإن ما تخفيه مطالبك في المفاوضات هي مصالحك.

المشكلة -عبر المراحل الأربعة التي تحدثنا عنها تفصيلاً على مدى هذه الدراسة - تكمن ليس في التعرف على المطالب والمصالح بقدر ما تكمن في استقصاء الحقيقة بخصوص هذه المطالب والمصالح واذا ما كانت لدى الأطراف مصالح متنافسة Competing Tmterest.. وإلى أي مدى يتمكن مفاوض ما من تحديد هذه المصالح المتنافسة سواء فيما يتعلق به أو ما يتعلق بالطرف الآخر... وما هي المصالح المتوافقة بين الطرفين وما هي المصالح المتناقضة والمتنافسة بينهما... المهمة الرئيسية هي محاولة الكشف عن الأجندة والمصالح الخفية.. حيث يحاول كل طرف أن

يصل للحقيقة في هذا الصدد... وبعدم القدرة على اكتشاف الحقيقة تبتعد الأمور عن فرص حل النزاعات والوصول إلى اتفاقات .

المفاوض كوسيط
The Negotiaton -As-Mediator

إن الوساطة عادة ماتتضمن شكلاً من أشكال التدخل من قبل وسيط أو طرف ثالث محايد لا يكون من شأنه أن يفرض تسوية ما ولكن يكون دوره هو مساعدة الأطراف للوصول إلى تسوية.

وعادة ما يتم اللجوء إلى الوسطاء المفاوضين عندما تكون هناك صعوبات حقيقية في عبور الفجوة القائمة بين الأطراف المتفاوضة. وأساساً ينبغي على الوسيط أن يتخذ أرضية محايدة بعيدة عن آراء المفاوضين ومواقف الرأي العام ويقوم بتقييم مصالح الأطراف بشكل يتسم بالثقة والسرية ان اقتضى الأمر للتعرف على مواقع وأرضيات من الممكن أن تخدم في دفع عملية التفاوض نحو الوصول إلى تسوية تحظى بالموافقة المتبادلة بين الأطراف ... وعلى الوسيط أن يحاول مرة ثانية عندما تخفق محاولاته الأولى .

ولكن دائماً ليس من السهولة أن تجد الأطراف من يقوم بدور الوسـيط بالـشكل والمهـارات المطلوبة ولذا فـإنه من الأفـضل أن يتدرب من يتدرب على زيادة ورفع مهاراته التـفاوضية على القيام بدور المفاوض الوسيط.. فالأطراف الـتي تتقن هذا الدور لا تحتاج إلى وسيط اذا ما وصلت الأمور فيما بينها في عملية التفاوض إلى وجود فجوات كـبيرة بل تكون مدربة من تلقاء نفسـها على القيام بهذا الدور الهام.

ولكن من المهم أن نشير هنا إلى أن المفاوض كوسيط، يختلف عن الوسـيط الحقـيقـي ... فأولاً ، من الصـعب أن يكون "الأول" محـايداً وموضوعـياً بشكل حـقيقي. فـإذا ما قام المفـاوضان بدور المفـاوض-كوسـيط- فـإنهـما لا يزالان الطرفين المـتصـارعين في عمليـة التفاوض... فـلا يمكنهما الابتعـاد كثيـراً عن موقف الرأي العام الذي يمثله كل منهما ولايمكن لهمـا الحصول على معلومات من الطرف الآخـر بشكل سري أو مـؤتمن كمـا في حالة الوسـيط الحقيقي.

ولكن عندما تصل الأمور إلى شبه الطريق المسدود وخشية أن تتـحول الأمـور إلى نزاع ممتد مـرير، هنا من الممكن أن ينتـهج كل

مفاوض العديد من ملامح المفاوض كـوسيط " ويحاول كل منهما أن يطبقهـا حتى يتمكنا من البحث الفـعال عن الأرضية المشـتركة التي تؤدي إلى الوصول إلى تسوية.

ولعلنا نرصـد هنا أهم الملامح والمنطلقـات التي يتـعين تبنيهـا لكي ينجح المفاوض في القيام بدور "المفاوض كوسيط" وهي:

- أن لكل طرف من الأطراف المتفـاوضة مصالح هامـة يتعين اعتبارها.

- أن الحلول لابد وأن تراعي أكـبر قـدر من مصـالح الطرفين كي يكون الحل مقبولاً.

- أن المصالح مثل المطالب يمكن المقايضة بشأنها وتبادلها.

- من المفترض تقديم أكثر من حل عملي للمشكلات.

- أن هناك مصالح ستكون متنافسة وهناك أخرى متوافقة.

إن هذه المنـطلقــات هامــة لمـن يرغـب في النـجــاح في دور المفاوض - كوسـيط وليس في انتهاجها مـايمنع أن يكون مفاوض طرف في نفس الوقت يواجه المفاوض الآخر في نهاية الأمر.

المصالح المتخفية/ الخفية
Hiden Interests

إن الوصول إلى كشف مطالب ومصالح المفاوضين من الممكن أن تكتنفه صعوبات حقيقية، كذلك إذا رفض المفاوض الكشف عن مصالحهم/ مطالبهم، لا يعني أن هذا المفاوض مفاوضاً صعباً أو متشدداً.

فهناك احتمال وارد بأن هذا المفاوض أو ذاك لا يعرف على وجه الدقة ماهي مصالحهم...فربما أنهم لم يعتادوا على التعبير عن هذه المصالح أو أنهم لم يتأملوها بشكل مباشر ومدروس. فلم نذكر ماهي مطالبنا أو مصالحنا؟ .. إن معظمنا لا يحاول أن يختبر دوافعه الحقيقية وماذا يريد فعلاً.

إذا كان ما سبق يعبر عن أمر غير متعمد، فإن هناك البعض الذين يقومون بإخفاء مصالحهم بشكل متعمد أو لأن في اخفائهم لمصالحهم ما يمثل ميزة بالنسبة لهم.

فعلى سبيل المثال: فإن المدرسين الذين يطالبون برفع أجورهم نادراً ما يقولون مثلاً أن أساس مطلبهم هو أن يتمتعوا بمستوى المعيشة الذي يتمتع به غيرهم.

البعض الآخر يتخذون موقف التأييد لحدث أو لفرد ما ليس لصالح ذلك الحدث أو الفرد لكن لصالح انتهاز الفرصة لتدمير مصالح خصم معين مثلاً.

كل هذه أشكال من أشكال اخفاء المصالح الحقيقية ولكن من أكثر الأمور شيوعاً لاخفاء المصالح وعدم الكشف عنها هو عدم التأكد من أن ما يتم التعبير عنه بصفته مصلحة يعتبر التعبير الدقيق عن هذه المصلحة.

كذلك تكمن مشاكل التعبير عن المصالح في أن البعض يخلط بين المطلب والمصلحة والموقف غير المرن في المفاوضات.. فقد يختلط الأمر ولا تسعى الأطراف للكشف عن الفرق بينهما ولعل ماحدث بخصوص النزاع على سيناء وحل ذلك النزاع ما يوضح تلك النقطة، فلقد وصلت الأمور إلى طريق مسدود بسبب الخلط وعدم المرونة، فلقد قررت اسرائيل عدم الانسحاب من سيناء، (موقف ومطلب أو مصلحة) وأصرت مصر على أنها لن

تتوقف عن مهاجمة اسرائيل (مطلب ومصلحة) ولكن بفحص المطلبين/ المصلحتين تم التوصل إلى صيغة أن تحتفظ اسرائيل بحدود آمنة (مصلحة/ مطلب) وأن تدخل مصر إلى بقية سيناء بشكل سلمي- وهنا اقتنع الطرفان بمقايضة الأرض مقابل الأمن.

ويستطيع المفاوض القيام بدور " المفاوض كوسيط" ليستكشف مصالح الأطراف عن طريق قدراته التواصلية التي تعرضنا لها في مرحلة/ التحاور وأهمها هنا:

- الاستماع الايجابي للمفاوض الآخر، ومحاولة البحث عما يُعبر عن مصالحه (مخاوفه- احتياجاته دوافعه.. نواحي القلق لديه).
- الاستخدام الفعال والمؤثر للأسئلة - في عملية التواصل.
- استخدام أسلوب التلخيص الفعال لتوضيح ما يكمن وراء المطالب.
- محاولة اعادة صياغة وتأطير القضايا بالطرق التي تسمح بإيجاد حلول بديلة تتناسب ومصالح الأطراف.

المصالح والاختيارات

Interests & Options

إن المفاوض - كوسيط لاينبغي له أن يركز على المواقف المعلنة للطرف المفاوض الآخر.. فهذا عادة ما يتسبب ويؤدي إلى الوصول إلى طريق مسدود من البداية. كذلك فإن انكار مايريده الناس وما يطالبون به يعتبر بمثابة خطوة سلبية قد تفسر على أنها أداة من أدوات التهديد.

ان انتقال المفاوض كوسيط إلى التركيز على السؤال الخاص لماذا يريد الناس هذا المطلب أو ذاك؟ أي أن التركيز على مصالح الناس، وهنا فقط من الممكن البحث عن المواقع المرنة التي تيسر الطريق على اختيارات الحل.

.. ومن أهم الأدوات الفعالة هنا هو أسلوب تعصيف الأفكار (Brainstorming) وكذلك فصل عملية إيجاد البدائل والحلول الجديدة عن عملية تقييمهم... كل هذا من شأنه أن يبعد الأطراف عن الوصول إلى طريق مسدود... كذلك فإن محاولة استكشاف مصادر سوء التفاهم بين الأطراف وتجنبها من الأمور الحيوية لتجنب النزاعات.

العواطف
Emotions

بطبيعة الحال، فإن الاعتبارات العاطفية لا يمكن تجنبها عادة. والعواطف تنطلق مع النزاعات وترتبط بعامل الحسم لدى كل طرف من الأطراف المتنازعة.

والسؤال الصعب هنا كيف يتم التعامل مع العاطفة في خضم النزاع.

أن التعامل الفعال والايجابي مع عنصر العاطفة يكمن في أن تعترف بحق الآخرين في أن يعبروا عن انفعالاتهم وأن هذا حق متبادل للأطراف المتنازعة وأن ساحة التفاوض تسمح بهذا من أجل التنفيس وترشيد العلاقة* إلى أن يتم بناء جسور للتواصل الفعال.

كذلك هناك بعض الحالات التي تختفي فيها حالات الحاجة الحقيقية والملحة للتنفيس عن العواطف بل تستخدم العاطفة والانفعال بشكل مدروس ومتعمد لاحداث نوع من الهيمنة

* المترجم: يذكر لي السفير د. أشرف غربال أنه في أول اللقاءات بين المفاوضين المصريين والاسرائيليين كان من المسموح به أن يكون هناك مجال للتنفيس عن الغضب ولقد حدث ذلك وصاح البعض في وجه البعض الآخر كثيراً... إلى أن حدث ترشيد للعلاقة وانضبطت بعد ذلك التفاعلات إلى حد كبير.

والسيطـرة على ساحة الحـوار وعلى المفاوض الآخـر -كنصيـحة هنا- الا يتـعامل بالمثل ولكن بالهـدوء والصمت المـعبر عن الـقوة والاحـتـواء... فـأنت تعلم أن مـن حق الآخـرين أن يعـبـروا عن انفعالاتهم ولكن دون أن تقر وتوافـق على ما يذهبون إليه أو على هذا الأسلوب ذاته والأمـــر كله منوط بقـدرتك فـيـــمـا يلي ذلك الموقف ولا مـانع أن تعـتذر لهم اذا كنـت السبب في انـفعـالاتهم وكان لذلك ما يبرر تلك الانفعـالات خصوصاً إذا كنت لا تقصد ماورد عنك... تذكر دائماً مستحقات قضيتهم واقبل اعتذارهم اذا كان الموقف عكسياً.

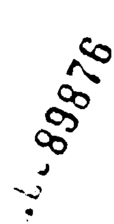
قائمة بمراجعة أهم البنود بخصوص النزاعات الصعبة.

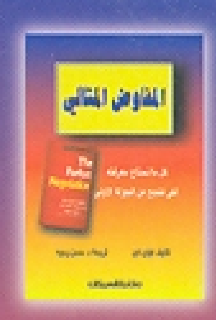
- تبنَّ دور المفاوض كوسيط.
- ابحث عن مصالحهم كمحرك ودافع لمطالبهم.
- استخـدم تكتيكات واسـتـراتيجيات التـحاور والتناظر للكشف عن المصالح المتخفية/ الخفية (غير المعلن عنها).
- ابحث وتعرف على القيم الدافعة لهم.
- لا تتحدَّ أو تنتقد أو تهدد القيم التي يعتنقها المفاوض الآخر.

- تفهم قيمهم كسبب لدوافعهم (مصالحهم).
- حاول توليد اختيارات جـديدة بالإحجام عن تبني الأحكام غير الناضجة بخصوص الحلول المقترحة/ المقدمة.
- حـاول الوصـول إلى اتفـاقـية بـخصـوص القـضـايا المحـورية باستخدام الاختيارات الجديدة التي تتوافق ومصالح كل طرف.

تجنب الأخطاء الشائعة التالية:

- تجاهل دور المصالح في توليد المطالب الجديدة.
- تفضيل الرضا بالفشل المتبادل على النهاية الناجحة لحل النزاع.
- مهاجمة قيم المفاوض الآخر.
- الرفض الفــوري للمـحـاولات التـي من شـأنهـا اكـتـشـاف الاختيارات والبدائل الجديدة.





هذا الكتاب

يقدم لك هذا الكتاب المراحل الأربعة لعملية التفاوض التي تنطبق على كل المفاوضات بغض النظر عن طبيعة الأطراف المشاركة والمصالح التي يريدون تحقيقها والثقافة التي ينتمون إليها وشخصية المفاوضين أو القضايا التي تتناولها عملية التفاوض أو مكان انعقادها.

كما يقدم ويُعرف تلك المهارات ذات الفاعلية في المواقف الحقيقية ويقدم كذلك تلك الأخطاء والممارسات الخاطئة التي يتعين تجنبها.

إننا نصحك أن تقوم بتطبيق ما يقدمه هذا الكتاب من مفاهيم أساسية في مفاوضاتك اليومية في العمل وفي البيت وفي المجتمع الذي تعيش فيه وسوف تحرز أكثر مما تريده وفي وقت أقل.

الناشر

ISBN 9960-20-441-3



9801306000220